

FORMULACIÓN DE UN MODELO DE TELETRABAJO PARA LA EMPRESA ESTEBAN COBO S.A.S ECSAS

ANDREA CATALINA GALLO CUBILLOS

JAIRO FERNANDO DURÁN BUENDÍA

TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

TUTOR:

IVAN MAURICIO RUEDA CACERES PhD.

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

ESCUELA DE POSGRADOS

BOGOTÁ

2018

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen:

Al personal administrativo, técnico y operativo de ECSAS, por su calidad humana y disposición para el desarrollo del trabajo.

Al tutor del trabajo por el apoyo brindado a lo largo de la materia “Tutoría de trabajo de grado”.

A nuestros seres queridos y a todas aquellas personas que de una u otra forma estuvieron de manera incondicional apoyándonos durante la especialización.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO I. EL PROBLEMA, LOS OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN	9
1.1 PLANEAMIENTO DEL PROBLEM	
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	10
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	10
1.3 JUSTIFICACIÓN	10
CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL, TEÓRICO Y LEGAL	14
2.1. MARCO CONTEXTUAL.....	14
2.2 MARCO TEÓRICO.....	16
2.2.1 <i>CONCEPTOS DE TELETRABAJO</i>	16
2.2.2 <i>ESTUDIOS DE TELETRABAJO</i>	20
2.3 MARCO LEGAL	24
CAPITULO III. METODOLOGIA	26
CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSION	32
4.1COMPROMISO INSTITUCIONAL	32
4.2 PLANEACIÓN GENERAL.....	33
4.2.2 <i>DISCUSIÓN PLANEACIÓN GENERAL</i>	45
4.3 AUTOEVALUACIÓN	45
4.3.1 <i>DESARROLLO AUTOEVALUACIÓN</i>	46
4.3.2 <i>DISCUSIÓN AUTOEVALUACIÓN.</i>	55
4.4 PRUEBA PILOTO	56
4.4.1. <i>DESARROLLO PRUEBA PILOTO</i>	56
4.4.2. <i>DISCUSIÓN PRUEBA PILOTO</i>	69
CAPITULO V. CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFIA	72
CAPITULO VI ANEXOS	76

ÍNDICE DE ANEXOS,

6.1 ANEXOS	76
6.1.1 ANEXO I PACTO POR EL TELE TRABAJO PLANEAMIENTO DEL PROBLEM.....	77
6.1.2 ANEXO II POLITICA DE SELECCIÓN Y CONTRATACION	77
6.1.3 ANEXO III POLITICA DE PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y SEGURIDAD TECNOLÓGICA	78
6.1.4 ANEXO IV TEST DE ZAVIC	79
6.1.5 ANEXO V OTRO SI AL CONTRATO	79
6.1.6 ANEXO VI ENCUESTA PARA EL TELETRABAJO	100

INDICE ILUSTRACIONES, TABLAS Y FOTOS

ILUSTRACIONES	21
LINEA DEL TIEMPO DE TABRAJO	21
ILUSTRACION II MODALIDADES DEL TELETRABAJO EN COLOMBIA	22
ILUSTRACION III METODOLOGIA DEL TELETRABAJO SEGÚN MINTIC	28
ILUSTRACION IV ORGANIGRAMA EQUIPO INVOLUCRADO ECSAS	30
TABLAS	26
TABLA I CRITERIOS DE ANALISIS TEST DE ZAVIC	26
TABLA II GUIA GENERAL PARA EL PROCESO DE IMPLEMENTACION DE TELETRABAJO	33
TABLA III FORMATO VISITA DOMICILIARIA	44
FOTOS	41
FOTO 1 EQUIPO DE TELETRABAJADORES ECSA	41
FOTO 2 II ALTA DIRECCION ECSAS	41

INDICE GRAFICAS

Gráfica 1: RESULTADOS VISITAS DOMICILIARIAS.....	43
Gráfica 2: RESULTADOS DE VALORES TEST DE ZAVIC.....	49
Gráfica 3: RESULTADOS DE INTERESES TEST DE ZAVIC.....	50
Gráfica 4: RESULTADOS EXÁMENES MÉDICOS OSTEOMUSCULARES.....	51
Gráfica 5: MOTIVOS PARA POSTULARSE A LA PRUEBA PILOTO	55
Gráfica 6: VENTAJAS QUE CONSIDERARON PODRÍAN TENER AL PARTICIPAR EN EL PILOTO.....	56
Gráfica 7: RETOS PERSONALES QUE LOS LLEVARON A PARTICIPAR.....	57
Gráfica 8: SATISFACCIÓN FRENTE A LA PRUEBA PILOTO.....	57
Gráfica 9: SOPORTE DADO POR EL ANALISTA DE SISTEMAS.....	58
Gráfica 10: SOPORTE DADO POR EL ANALISTA TÉCNICO.....	59
Gráfica 11: MEJORA EN LA CALIDAD DE VIDA.....	59
Gráfica 12: MEJORA EN LA SALUD PERSONAL.....	60
Gráfica 13: TIEMPO DEL QUE DISPONE PARA ATENDER SUS COMPROMISOS FAMILIARES.....	61
Gráfica 14: DISMINUCIÓN EN SUS COSTOS PERSONALES.....	61
Gráfica 15: PRODUCTIVIDAD TELETRABAJADORES VS PRODUCTIVIDAD PERSONAL DE PLANTA EN LA EMPRESA.....	63
Gráfica 16: ROTACIÓN DE PERSONAL.....	63
Gráfica 17: AUSENTISMO LABORAL POR CALAMIDAD DOMESTICA.....	64
Gráfica 18: AUSENTISMO LABORAL POR INCAPACIDAD MÉDICA.....	65
Gráfica 19: DÍAS TELETRABAJADOS.....	65

INTRODUCCIÓN

El presente documento ha sido elaborado como trabajo final para optar al grado de especialista en alta gerencia, siendo el objetivo principal, formular un modelo de teletrabajo para la empresa Esteban Cobo S.A.S -ECSAS-.

ECSAS S.A.S, es una empresa del sector de servicios, líder en asesoría, consultoría y gestión de cartera del Sistema General de Protección Social de Colombia, reconocida por su responsabilidad, confiabilidad y efectividad en los servicios de cobro y recobro de tecnologías en salud no incluidas en el Plan de Beneficios.

Mediante la formulación de un modelo de teletrabajo en la empresa ECSAS, se busca aportar en la disminución de los costos del proceso de producción de servicios de recobros de Tecnologías en Salud No POS, fomentando un aumento de la productividad, una mejora en la calidad de vida de los trabajadores, en la protección del medio ambiente y en el mejoramiento de la movilidad en la ciudad.

El proceso de formulación del modelo de teletrabajo, incluye cinco etapas cada una con pasos definidos de acuerdo con la metodología establecida por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. - MINTIC – (Libro Blanco, 2012).

La primera etapa corresponde al compromiso institucional, que establece la voluntad y los objetivos de la empresa y es generada por la alta dirección. En segundo lugar, es necesario llevar a cabo la

planeación general del proyecto, definiendo un plan de ruta para alcanzar los objetivos definidos por la empresa, incluyendo la asignación de los recursos para su establecimiento.

Cumplida esta etapa, debe llevarse a cabo la autoevaluación en materia jurídica, tecnológica y organizacional, para identificar los recursos y necesidades a nivel de tiempo, recursos y capital, de manera que se posibilite iniciar el proceso de diseño e implementación del sistema piloto de teletrabajo. La cuarta etapa consiste en desarrollar una prueba piloto, que medirá la posibilidad de la empresa para implementar un modelo de teletrabajo.

Por último, como mecanismo de retroalimentación, se prepara, aprueba y comunica el reporte final a la dirección de la compañía y se informa a cada área, qué procedimiento debe implementar en un intervalo de tiempo definido.

Las etapas propuestas, tienen como origen práctico, la revisión de modelos exitosos implementados a nivel mundial y nacional, enmarcándose en un proceso de gestión del cambio organizacional, que busca preparar la estructura necesaria y a las personas involucradas para la aplicación de un modelo de teletrabajo.

Este trabajo de grado, que representa un proceso de consultoría empresarial, tiene como propósito formular un modelo de teletrabajo para la empresa Esteban Cobo SAS y así brindar una alternativa que responda a sus características particulares como entidad del sector de servicios; disminuyendo los altos costos que tiene en su proceso de producción de servicios de cobros de tecnologías en salud no cubiertas por el plan de beneficios.

CAPITULO I.

EL PROBLEMA, LOS OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN

1.1 Planeamiento del problema

La empresa Esteban Cobo SAS está afrontando desde el año 2017, sobrecostos en su proceso de producción de servicios de recobros de tecnologías en salud no cubiertas por el Plan de Beneficios, en el que participan 120 personas.

Dichos sobrecostos se producen porque toda la producción del servicio de recobros se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa generando costos asociados como la necesidad de un puesto de trabajo, de un equipo de cómputo y de tecnología de la información y las comunicaciones, que podrían disminuirse si el trabajador desarrolla su actividad desde su sitio de vivienda aprovechando las TIC y los cambios en las normas legales que regulan el proceso de recobros ante el Estado colombiano mediante un modelo de teletrabajo.

En el contexto planteado la pregunta que soporta el desarrollo de este trabajo es la siguiente:

¿Cuáles son las características que debe tener un modelo de teletrabajo para la empresa Esteban Cobo SAS?

Hipótesis: El teletrabajo como modalidad laboral en la organización ECSAS trae beneficios económicos para la empresa mediante la reducción de costos en el proceso de producción de servicios de recobros de tecnologías en salud no POS.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Formular un modelo de teletrabajo para la empresa Esteban Cobo S.A.S ECSAS cumpliendo con la metodología establecida por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia adaptándola a las características, necesidades y recursos disponibles en la empresa.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Definir las acciones administrativas, los cargos, los requerimientos operacionales y las áreas que se requieren para establecer el modelo de teletrabajo en la empresa ECSAS.
2. Determinar los requerimientos físicos, tecnológicos, humanos y financieros necesarios para desarrollar la prueba piloto de teletrabajo en la empresa ECSAS.
3. Desarrollar una prueba piloto de teletrabajo en la empresa Esteban Cobo SAS con base en las políticas definidas por la alta dirección.

1.3 Justificación

Son muchos los factores que, en la actualidad, justifican la necesidad de llevar a cabo cambios de diferente magnitud en el seno de las organizaciones, entre los que sobresale el modelo del teletrabajo.

Una empresa es un sistema abierto que mantiene una interacción dinámica con el medio y el entorno en el cual se desenvuelve. Dicho ambiente contiene un conjunto de factores no controlables por la organización pero que son relevantes para el cumplimiento de su misión y cuya interdependencia es causa de complejidad, incertidumbre y riesgo (Ballesteros, 2007).

La aplicación masiva de las tecnologías de la información, está cambiando definitivamente la manera en que la gente vive, trabaja y se relaciona. En ese sentido, el teletrabajo ha cobrado

relevancia para la sociedad actual, lo cual se evidencia en su creciente implementación por parte de diferentes organizaciones privadas e instituciones públicas (Ndubisi y Kahraman, 2005).

En efecto, muchas empresas del mundo reconocen hoy los beneficios de incorporar prácticas y políticas conducentes al establecimiento del teletrabajo, considerando desde diversos escenarios, que la actividad no solo es rentable, sino estratégica, siendo un elemento fundamental en el negocio (MINTIC, 2017).

La telefonía móvil, computadoras portátiles, y sobre todo el Internet, posibilitan que se ejecuten actividades y servicios de manera remota; estas herramientas tecnológicas son instaladas en cualquier espacio geográfico, permitiendo al trabajador, prestar el servicio desde diferentes lugares, brindando múltiples ventajas a las partes interesadas.

Como resultado de este profundo cambio, se da la reinversión del trabajo hacia una forma de producción mucho más flexible y económica, basada en los medios y servicios telemáticos, que desvinculan al trabajador del lugar físico donde realiza el trabajo y permiten organizar de forma diferente las actividades de la empresa, sustituyendo gradualmente los sistemas de monitoreo y los controles físicos, por una evaluación a partir de resultados verificables (GTZ, 2017).

Las ventajas y beneficios que justifican la implementación de un modelo de teletrabajo en las organizaciones, puede entenderse desde distintos vértices. Heizer y Render (2018), señalan que para el negocio, produce una mayor productividad; lo cual deriva en el incremento de los ingresos y un escalamiento en los índices de crecimiento; así mismo, se reducen los costos en operaciones, planta física y servicios públicos entre otros aspectos.

Para el área de recursos humanos, se ha probado que el teletrabajo promueve un mejoramiento de las condiciones del reclutamiento, al poder contratar al personal más calificado, sin importar su ubicación o disponibilidad para el desplazamiento hacia la sede de la organización, al igual que propicia un mayor índice de retención del personal capacitado y un equilibrio entre los espacios

laborales y personales de los empleados, que en últimas, genera mayor calidad de vida y productividad (OIT, 2012).

A nivel tecnológico se reduce el costo para la adquisición de hardware y software, en la medida que se aprovechan los dispositivos que son propiedad del trabajador. De otra parte, se aminora el esfuerzo en mantenimiento de equipos, optimizando la capacidad de respuesta frente al crecimiento de la compañía (Steffen, 2017).

Los reportes gubernamentales convergen en afirmar que los temas asociados a las prácticas laborales, mediante el teletrabajo, contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los recursos humanos favoreciendo su desarrollo, con la integración de los últimos avances de la tecnología y nuevas formas de trabajar (MINTIC, 2017).

La Organización Internacional del Trabajo OIT (2017), señala que el teletrabajo mejora sensiblemente la salud de los trabajadores, afianzando los lazos familiares y vecinales, al tener el trabajador, mayor presencia física en el hogar y otros espacios de socialización.

Por razones de orden pragmático, en lo que concierne al tema ambiental, con la implementación del teletrabajo, se reduce la huella de carbono, al evitar el traslado rutinario de los trabajadores hacia y desde la empresa, y por esta vía, se mejora la movilidad en las ciudades; a partir de esta situación, se hace posible ahorrar dinero para los desplazamientos y los costos de combustible o los pagos de transporte público (Ballou, 2014).

Se considera que el teletrabajo permite la incorporación al mundo laboral en lo que respecta a los ciudadanos con capacidades diferentes, enfermos, madres solteras y/o de la tercera edad, con los beneficios sociales y económicos que ello representa.

Desde esta perspectiva, la implantación del teletrabajo para las empresas, necesariamente debe ser coherente con una serie de retos como es la solución de las consecuencias negativas de las decisiones

individuales de los trabajadores, la garantía de sus derechos y la capacidad tecnológica para responder a un entorno, cambiante y globalizado (Carro y Gonzales, 2008).

Resulta claro que, el teletrabajo nació como una solución a los problemas de las organizaciones para permitir la descentralización del trabajo, el recorte de gastos y la agilización de sus servicios. Todo ello, con el fin de poder optar por la expansión geográfica de la empresa, y acceder a la posibilidad de tener una mayor proporción de colaboradores clave.

Tales razonamientos justifican ampliamente la necesidad de diseñar un modelo de teletrabajo que permita a Esteban Cobo SAS desarrollar sus objetivos estratégicos con unos menores costos de producción de su servicio de cobros de tecnologías en salud no cubiertas por el plan de beneficios.

CAPITULO II.

MARCO CONTEXTUAL, TEÓRICO Y LEGAL

En este capítulo en el marco contextual, hacemos una descripción general de la Empresa Esteban Cobo SAS incluyendo las actividades que desarrolla, su enfoque estratégico plasmado en la visión y la misión y su experiencia en el mercado.

Adicionalmente incluimos en el marco teórico los conceptos y estudios sobre el teletrabajo que tomamos como referencia para el desarrollo de este trabajo de grado y en el marco legal presentamos un resumen de la normatividad colombiana relacionada con el teletrabajo.

2.1. Marco Contextual

Esteban Cobo S.A.S, es una empresa del sector de servicios creada el 8 de octubre del año 2002, en respuesta a necesidades específicas de tercerización de actividades por parte de entidades que integran el Sistema General de Protección Social de Colombia, especialmente, para la gestión de recobros derivados de Fallos de Tutela, aprobaciones de servicios emitidas por el Comité Técnico Científico - CTC -, de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Laborales – ATEL - y de Accidentes de Tránsito - SOAT -, ante las entidades públicas y privadas.

La organización cuenta con la capacidad para realizar asesoría empresarial en materia de gestión administrativa y financiera, consultoría profesional especializada, prestación de servicios de outsourcing en temas de contratación, facturación, auditoría, gestión de cobro y cartera, así como también, en la renta, venta y desarrollo de herramientas tecnológicas especializadas.

Misión: prestar servicios de asesoramiento, consultoría y outsourcing en las áreas administrativa y financiera, en especial, para el recobro de las cuentas por parte de las empresas que participan en el Sistema General de la Protección Social, contando con un equipo humano altamente calificado y comprometido, apoyado en una plataforma tecnológica, que permite garantizar el cumplimiento de los requerimientos del proceso y las exigencias legales; ofreciendo un excelente servicio a nuestros

clientes, con elevados estándares de calidad y productividad para alcanzar tanto los objetivos empresariales como el desarrollo integral de los colaboradores.

La trayectoria en la gestión de recobros al Sistema de Seguridad Social en Salud en Colombia, permite la comprensión del modelo definido por el Gobierno Nacional, para acceder a los recursos del sistema; la experiencia para desarrollar e implementar las mejores prácticas en los procesos de gestión en el logro de resultados y la especialización para ofrecer a los clientes un conjunto de productos y servicios de asesoría, consultoría, desarrollo y gestión, con alto valor agregado, basado en el conocimiento específico, la tecnología y la calidad.

ECSAS como parte de su objeto social ha promovido un sistema de gestión de recobros por Tutelas¹, SOAT y ATEL, que permite la articulación e integración sostenible con todos los procesos relacionados, ofreciendo la capacitación y el soporte técnico.

Así mismo, ofrece el servicio de análisis y optimización de procesos, el diseño e implementación de estos en una plataforma tecnológica especializada, inmersa en el sistema de gestión de la calidad de mejoramiento continuo.

A lo largo de 16 años, ECSAS ha trabajado con experticia y calidad, para diferentes Empresas Promotoras de Salud entre las que se pueden mencionar a SaludCoop EPS, SaludCoop EPS en Liquidación, Cruz Blanca EPS, Cafesalud EPS y EPS-S, Coomeva EPS y Nueva EPS, como aliado estratégico en la gestión del proceso de recobros por CTC y tutelas ante el Fosyga hoy la Administradora de los recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud - Adres- y los entes territoriales.

¹ La Acción de Tutela Acorde con la Sentencia T 508 de 1992 se plantea que la Acción de Tutela permite "establecer un procedimiento, o eventualmente un conjunto de procedimientos judiciales autónomos, específicos y directos de garantía inmediata de muy precisos derechos y libertades contenidos en principio en el capítulo I del Título Segundo de la Constitución y considerados como fundamentales, cuando quiera que, se repite, sean agravados por la concreta acción o la omisión de una autoridad pública o por un organismo del Estado, siempre identificable específicamente como una autoridad responsable de la misma, o por un particular en los términos señalados por la ley".

En este tiempo ha construido una sólida reputación y alcanzado un amplio reconocimiento por parte de los clientes, las Empresas Promotoras de Salud -EPS- y el Sistema de Seguridad Social en general.

La envergadura de estos clientes, ha permitido que el trabajo por ECSAS realizado apoye notoriamente a la recuperación económica de las EPS a través de los recobros, en medio de la crisis del sistema de salud en Colombia.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Conceptos de Teletrabajo

Para la consultoría que hace parte del objeto de este trabajo, es necesario revisar los conceptos y estudios relacionados con el teletrabajo como modalidad laboral, que a lo largo de las últimas cuatro décadas ha mostrado diferentes alternativas sobre la manera como se ha desarrollado el trabajo convencional de las empresas, exponiendo ventajas y desventajas en su aplicación.

Hace un poco más de cuatro décadas en el mundo, más específicamente en el oeste de los Estados Unidos, se empezó a utilizar el término de teletrabajo, lo cual se dio a expensas de los trabajos de Jack Nilles en el año 1975, según lo planteado por Messenger y Gschwind (2015) en su documento de conferencia para el XVII Congreso Mundial ILERA, que se desarrolló en Ciudad del Cabo, Sudáfrica.

En dicho momento, según los autores mencionados, confluyeron los desarrollos tecnológicos en las computadoras y en el sector de las telecomunicaciones con la necesidad de encontrar alternativas para los grandes desplazamientos que los trabajadores del Estado de California en los Estados Unidos tenían que realizar para llegar a sus sitios de trabajo y para volver a sus hogares; dando paso a una transformación en la manera de trabajar denominada en forma general como teletrabajo, en la que cabían “todo tipo de actividades relacionadas con el trabajo fuera de las instalaciones del empleador que son compatibles con las TIC” (Nilles, 1988).

Esta nueva manera de trabajar fue impulsada a la vez por cambios en las condiciones del mercado que promovieron la reestructuración organizacional, la reducción de los empleados, la eliminación de las oficinas y la flexibilidad para seguir siendo empleados (Salaff y Dimitrova, 1995).

En la medida en que avanzó la implementación del teletrabajo en Estados Unidos y posteriormente en Europa y otras partes del mundo, se fueron adelantando varios trabajos de investigación enfocados inicialmente en el análisis de las ventajas y desventajas de este tipo de trabajo, entre las que se mencionaron como aspectos positivos la flexibilidad de horarios, la ausencia de interrupciones y el tiempo ahorrado en desplazamientos y como menos favorables el aislamiento social y laboral (Baruch & Nicholson, 1997; Crossan & Burton 1993; DeSanctis, 1984; Turbante & Wang, 1995).

También durante las dos primeras décadas de desarrollo del teletrabajo, diversos autores investigaron sobre los tipos de empleados que participaban en el teletrabajo (¿quiénes?), sobre las razones por las que se involucraban en esta modalidad de trabajo (¿por qué razón?), (¿qué los motivó?), y sobre lo que pasaba cuando las personas teletrabajan, encontrándose en este último asunto que la mayor atención se centró en lo que ocurría con la productividad del trabajador, con su lealtad y pertenencia a la empresa, con la retención y atracción de empleados y con la satisfacción laboral (Bailey & Kurland, 2002).

Además, en el transcurso de las últimas cuatro décadas y de la mano con el desarrollo de la tecnología, el teletrabajo ha estado en una constante evolución (Craipeau, 2010) cambiando el concepto tradicional conocido como trabajo de oficina. Dicho concepto se modificó inicialmente con el apoyo de los computadores personales y los teléfonos, permitiendo la reubicación de una parte del trabajo desde las instalaciones de la empresa al hogar del teletrabajador; posteriormente, y de la mano con los computadores portátiles y los teléfonos móviles, las modalidades de teletrabajo dejaron de ser únicamente estacionarias y se dispersaron por diferentes lugares tales como cafeterías, aeropuertos, estaciones de buses, entre otros; para llegar, producto del desarrollo del internet, a lo

que actualmente se conoce como oficinas virtuales en las que se utilizan dispositivos pequeños y potentes, como los teléfonos inteligentes y las tabletas (Messenger y Gschwind, 2015).

Debido a que el concepto de teletrabajo ha estado íntimamente ligado al desarrollo tecnológico y dado que este campo ha tenido una evolución acelerada en las últimas cuatro décadas, los estudios sobre el teletrabajo se han basado en diferentes interpretaciones que hacen difícil comparar los resultados obtenidos. (Messenger y Gschwind, 2015).

No obstante, lo anterior, y según la perspectiva aplicada por los autores mencionados previamente, desde el inicio de la investigación el teletrabajo ha estado relacionado con tres elementos claves: la tecnología, la ubicación y la organización del trabajo y cada uno de ellos ha tenido una forma de manifestarse dependiendo del momento del desarrollo de esta modalidad de trabajo.

Por ejemplo en lo que algunos autores llaman como la primera generación, es decir, el momento de desarrollo descrito por Jack Nilles en los años 70, el teletrabajo se desarrolló con base en una tecnología de computadores y teléfonos, generalmente en el hogar del teletrabajador o cerca de él y se consideraba que esta modalidad de trabajo reemplazaría casi que totalmente al trabajo de la oficina tradicional; sin embargo, la investigación poco se refiere a este tipo de teletrabajo porque dicha modalidad en pocos casos se dio como reemplazo total de la modalidad tradicional de trabajo en las empresas.

Posteriormente, en lo que se ha llamado como segunda generación de teletrabajo, la aplicación de esta modalidad se dio generalmente en forma parcial, es decir unos pocos días a la semana, soportada computadores portátiles y teléfonos móviles ya no solo en el hogar del trabajador sino también en otros espacios como los vehículos de transporte, los aeropuertos, cafeterías, entre otros lugares.

Así mismo y en el contexto mencionado de la evolución del teletrabajo, en la denominada tercera generación, los teléfonos inteligentes y las tabletas ampliaron las posibilidades de interacción entre

el trabajador y la empresa, convirtiendo casi cualquier lugar en una opción de trabajo ocasional, el cual está menos regulado y es menos formal en algunas ocasiones. (Messenger y Gschwind, 2015).

En lo que respecta al modelo de teletrabajo que es objeto de estudio en nuestro caso como alternativa para Esteban Cobo SAS, la decisión adoptada por la Alta Gerencia de la compañía, es la posibilidad de implementación de Teletrabajo Suplementario, de acuerdo con lo reglamentado por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia - MinTIC-, el cual se desarrollaría en forma parcial (dos o tres días a la semana), en el hogar de los teletrabajadores, en el mismo horario de trabajo establecido para todo el equipo de trabajo y apoyados en computadores estacionarios y teléfonos móviles.

Ahora bien, al analizar la definición que se hace del teletrabajo por parte de la Organización Internacional del Trabajo, encontramos que si bien hace énfasis en la ubicación del trabajo y en la tecnología y en lo que se refiere a la organización del trabajo solo menciona el no contacto directo de los teletrabajadores con sus compañeros de oficina:

"Una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación". (Citado en Vittorio Di Martino, 2004; MinTIC Colombia, 2012).

A diferencia de la manera cómo enfoca el concepto la OIT, en Colombia, la Ley vigente de teletrabajo recoge con amplitud y claridad los tres elementos que se han analizado previamente, confirmando la importancia que tienen en el concepto de teletrabajo:

“Forma de organización laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC – para el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo” (Artículo 2, Ley 1221 de 2008).

También, para el gobierno colombiano, “más allá de la definición, el teletrabajo se entiende a partir de sus características:

- Una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos.
- La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones.
- Un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas.” (MinTIC, Min Trabajo Colombia, 2012).

Es decir, se reitera de nuevo la importancia de los ejes conceptuales que venimos comentando.

Esta coherencia existente entre la visión conceptual definida en el trabajo de Messenger y Gschwind ,2015 y la que se acoge en la normatividad vigente en Colombia, nos permite acoger el enfoque conceptual desarrollado como fundamento para este trabajo de grado.

2.2.2. Estudios de Teletrabajo

En las cuatro décadas que han transcurrido desde el momento en que Jack Nilles utilizó por primera vez el término de Teletrabajo se han desarrollado múltiples investigaciones sobre el tema siendo difícil distinguir entre las diferentes modalidades de teletrabajo (oficina en el hogar, oficina móvil y oficina virtual) porque la terminología difiere entre los diferentes estudios y en ocasiones se utiliza en forma genérica el término de teletrabajo.

Inicialmente y hasta finales del siglo XX, la mayoría de la investigación se centró en los teletrabajadores a domicilio en algunos casos comparados con los de oficina móvil, con estudios que utilizaron tamaños de muestra pequeños, con sesgos de selección y con poco uso de la comparación entre oficinas (Hill J., Ferry M., Martinson V., 2003, citando a Dubrin y Barnard, 1993; McCloskey e Igbaria, 1998, Ramsower, 1985).

Para este periodo, Hill, Ferry y Martinson (2003), realizan una revisión de literatura que tomamos como referencia en este trabajo y en la que se muestra que los estudios hacen énfasis en las ventajas y desventajas del teletrabajo, documentando varios de ellos un aumento en el rendimiento laboral y la productividad, disminuciones en el ausentismo y en los costos laborales unitarios y mejoras en la efectividad operativa. En contraste, varios estudios también encontraron que el teletrabajo puede conducir a una menor sinergia por existir un aprendizaje menos informal, a una cultura organizacional más débil, menos disponibilidad durante horas hábiles regulares y a una pérdida de comunicación no verbal, todo ello con un efecto negativo en el rendimiento laboral.

Así mismo, algunos estudios muestran que el teletrabajo aumenta la motivación y la satisfacción laboral, mientras que otros no encuentran diferencia entre la satisfacción de los teletrabajadores y los no teletrabajadores.

De otro parte se identifican también varios factores asociados con el teletrabajo que tienen influencia negativa en la motivación laboral como el impacto de las redes sociales, la disminución del trabajo en equipo, el resentimiento que se produce en los no teletrabajadores al compararse con los que sí lo son y el efecto negativo del teletrabajo en el progreso de carrera, porque el teletrabajador es pasado por alto en las posibilidades de promoción laboral.

Sobresalen también estudios en los que se analiza el impacto del teletrabajo en la relación familiar del teletrabajador con resultados que muestran el riesgo de aumento en el conflicto trabajo familia, en contraste con la creencia común en ese momento acerca de que el teletrabajo beneficia a la familia.

El enfoque planteado en las investigaciones mencionadas de algo más de dos décadas, es cuestionado por Bailey y Kurland (2002), porque está centrado en el teletrabajador como individuo, principalmente en el trabajador y ocasionalmente en los gerentes y compañeros que no teletrabajan, dejando de lado en la mayoría de casos la influencia del teletrabajo en la organización como un todo.

Adicionalmente, los mismos autores consideran que la poca frecuencia en el número de días al mes que trabajan las personas bajo la modalidad de teletrabajo puede moderar su impacto en ellos mismos, en sus familias y en sus compañeros de trabajo.

Respecto de la investigación que sobre el teletrabajo se ha desarrollado en los años transcurridos del siglo XXI, es necesario precisar que el contexto está relacionado con la creación y evolución de la “World Wide Web” que potenció la proliferación de la modalidad de teletrabajo denominada como oficinas virtuales o lugares de trabajo virtuales.

Los primeros trabajos sobre “oficinas virtuales” se centraron en lo que se ha denominado como el trabajo cooperativo apoyado por computadora (CSCW) y los primeros estudios empíricos resaltan el valor de las nuevas TIC para esta modalidad de teletrabajo y están basados en la industria de la información. (Messenger y Gschwind, 2015); las oficinas virtuales, soportadas en dispositivos móviles son descritas como una forma de trabajo emergente y no están conceptualizadas de manera coherente.

En el transcurso de las dos últimas décadas, la discusión e investigación abordó un debate aun no concluido en relación con la intensificación del trabajo, en el marco de una reorganización de los modelos de teletrabajo orientados hacia arreglos en su mayoría informales por fuera de los horarios de trabajo establecidos de manera habitual. (Chesley, 2005; Dery et al., 2014; Duxbury et al., 2006; McIntosh, 2001; Green, 2004, 2002; Mahler, 2012; Richardson y Benbunan-Fich, 2011; Towers et al., 2006; Tu et al., 2005; Van Yperen et al., 2014), estudios citados por (Messenger y Gschwind, 2015). En dicha discusión, según los autores mencionados, es determinante la accesibilidad que permiten las denominadas oficinas virtuales “en cualquier lugar y a cualquier momento”.

Ilustración I: Línea del tiempo del trabajo.



Fuente: González y Morales 2011, Historia del trabajo colombiano

A continuación de muestran las diferentes modalidades de teletrabajo en Colombia.

Ilustración II: Modalidades de teletrabajo en Colombia.



Fuente: Libro blanco MinTIC 2017

2.3 Marco Legal

En lo referente al tema jurídico se trata de revisar cual es la normatividad vigente de Teletrabajo aplicable a la empresa. En lo tecnológico, determinar si las tecnologías de la información y las telecomunicaciones que utiliza la empresa permiten desarrollar un modelo de teletrabajo, si el tipo de servicios que presta lo permite y si las condiciones de tecnología de los clientes son favorables. Finalmente, en lo que se refiere a lo organizacional, se trata de mirar los procesos y cargos que pueden participar en el modelo, si existen costos adicionales para la empresa y los posibles riesgos que se presenten derivados del proyecto.

El teletrabajo nace en Colombia cuando en el año 2008 el Congreso de la República expide la Ley 1221 la cual establece el reconocimiento del Teletrabajo en Colombia como modalidad laboral en sus formas de aplicación, las bases para la generación de una política pública de fomento al teletrabajo y una política pública de teletrabajo para la población vulnerable. Crea la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, con el fin de promover y difundir esta práctica en el país e incluye las garantías laborales, sindicales y de seguridad social para los Teletrabajadores”. Portal Teletrabajo Colombia.

Posteriormente, según la información disponible en el Portal de Teletrabajo del MinTIC, el 1 de mayo del año 2012 el Presidente Juan Manuel Santos firma el Decreto Reglamentario 884 que “especifica las condiciones laborales que rigen el teletrabajo en relación de dependencia, las relaciones entre empleadores y teletrabajadores, las obligaciones para entidades públicas y privadas, las ARL y la red de fomento para el teletrabajo. Así mismo establece los principios de voluntariedad, igualdad y reversibilidad que aplican para el modelo”.

Así mismo y en el mes de noviembre del año 2012, el Ministerio de Trabajo expidió la Resolución 2886 por medio de la cual se definieron las entidades que conforman la Red de Fomento del Teletrabajo y sus obligaciones.

Finalmente en lo referente al marco legal, debe mencionarse la Sentencia de la Corte Constitucional C-351 de 2013 que “declaro la exequibilidad condicionada del Artículo 3° de la Ley 1221 del 2008, la cual fue demandada porque en el mencionado artículo se hacía referencia a la construcción de la Política Pública del Teletrabajo y se indicaban las entidades que estarían encargadas de su generación, sin considerar la participación de las organizaciones sindicales, lo que se consideró una omisión legislativa. Con la Sentencia, se da por entendido que las organizaciones sindicales hacen parte de aquellas entidades que acompañarán al Ministerio del Trabajo en su misión de diseñar la política pública del fomento al teletrabajo”.

CAPITULO III.

METODOLOGIA.

La metodología de este trabajo es de tipo descriptivo dado que se analizan una serie de conceptos relacionados con el teletrabajo de manera independiente. Adicionalmente, es de tipo mixta, es decir cualitativa y cuantitativa porque la información cualitativa obtenida a través de las visitas y encuesta efectuadas a los trabajadores se analiza y convierte en información cuantitativa a modo de cifras, cuyos resultados se muestran de manera porcentual en las gráficas que se incluyen en este trabajo. En lo que respecta a la obtención de la información, esta se realizó de manera directa con la participación de los autores de este trabajo en las visitas domiciliarias y encuestas realizadas a los trabajadores.

Este estudio es de carácter prospectivo incluyendo el diseño y definición de las políticas y el plan de trabajo que se desarrolló para la formulación del modelo de teletrabajo y el desarrollo de la prueba piloto y hubo interferencia de los investigadores porque uno de los autores del trabajo de grado hizo parte del equipo líder que se conformó para el proceso, en su calidad de gerente general de la empresa.

Finalmente, el estudio es de tipo multivariado porque incluye el análisis de diferentes variables del teletrabajo tales como la empresa, el empleado y la tecnología necesaria.

La formulación del modelo de teletrabajo que se propone realizar para la empresa ECSAS, estará basado en la normatividad vigente en Colombia y en la metodología propuesta por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, adaptándola a las características y necesidades de la empresa.

Para la formulación y elaboración del Plan General del Modelo de Teletrabajo utilizaremos la metodología establecida por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el Libro El ABC del Teletrabajo, adaptándola a las particularidades y necesidades de la empresa Esteban Cobo SAS. (Blanco, L. 2012).

En dicha metodología se incluyen diferentes etapas que mencionaremos a continuación:

La primera etapa, cumplida como condición previa a este trabajo de grado, se refiere al “Compromiso Institucional”, que se logró con el aval que dieron tanto el dueño de la empresa como las directivas para iniciar y avanzar en la formulación del modelo de teletrabajo.

La segunda etapa, denominada de “Planeación General”, inició con la conformación de un grupo líder compuesto por funcionarios de la empresa, que se encargó de definir la manera como se llevaría a cabo el proceso, resolviendo si aplicaban para la empresa, algunas preguntas guía tales como: ¿Qué se propone lograr y en cuánto tiempo?, ¿Qué pasos se darán en la búsqueda de ese objetivo?, ¿Qué recursos se requieren?, ¿Que posibles obstáculos se pueden presentar y ¿de qué manera se difundirá al interior de la empresa el proceso que se adelanta para la formulación del modelo de teletrabajo?.

La tercera etapa, se refiere a la “Autoevaluación de la Organización”, que tuvo como fin analizar si la empresa y los trabajadores interesados en el modelo de teletrabajo contaban con las condiciones

para adelantar el proceso de formulación de teletrabajo, tomando como base de referencia cuatro componentes principales: los asuntos físicos, los tecnológicos, los humanos y los financieros.

Para verificar las condiciones físicas y tecnológicas de los trabajadores se realizaron visitas domiciliarias con el fin de verificar que el puesto de trabajo que habían organizado en sus casas, junto con las condiciones de temperatura, ruido y riesgo eléctrico, cumplieran con los requerimientos establecidos por la Administradora de Riesgos Profesionales.

Las condiciones físicas evaluadas en las visitas fueron las siguientes:

- Condiciones ergonómicas
- Condiciones locativas
- Condiciones ambientales
- Riesgo Biológico
- Riesgo de incendio y explosión
- Riesgo eléctrico

De todas las evaluaciones efectuadas en las visitas domiciliarias se elaboró un registro escrito con base en un formato modelo que incluía los asuntos mencionados previamente. También se efectuó un registro fotográfico de cada sitio.

Para verificar el cumplimiento de las políticas de selección y contratación definidas por el equipo líder del proyecto, se desarrolló una prueba psicotécnica denominada el test de Zavic, con el fin de confirmar las condiciones de honestidad y moralidad requeridas; exámenes médicos con énfasis en condición osteomuscular para determinar las condiciones físicas necesarias y la verificación de que en los últimos seis meses habían cumplido con los niveles de productividad y calidad establecidos.

El test de Zavic evalúa dos componentes: valores e intereses y como resultados adecuados considera en las dos áreas que los porcentajes entre un 20% y un 40% se consideran de influencia alta y los

que están entre un 1% y un 19% se consideran de influencia baja, emitiendo los siguientes conceptos según el nivel de influencia y tema analizado.

Tabla I: Criterios de análisis Test de Zavic.

Formulación de un modelo de teletrabajo para la empresa ECSAS

1. Relacionado a la moral:
MORAL ALTO: SEGUIR LAS NORMAS DE UN BUEN COMPORTAMIENTO Esta persona se somete a las reglas que establece la familia, sociedad o algún organismo, para realizar el bien y no el mal.
MORAL BAJO: NO SIGUE LAS NORMAS DE UN BUEN COMPORTAMIENTO Esta persona no seguirá los lineamientos o normas que se estén llevando a cabo, ya sea en un ambiente familiar o social, seguirá sus propias convicciones sin saber si esta actuando bien o mal.
2. Relacionado a la legalidad
LEGALIDAD ALTO: DESEO DE HONESTIDAD Esta persona será honesta y honrada, acoplándose a las políticas que rigen la empresa, serán empleados "fieles" a las ordenes que dictamine el jefe inmediato.
LEGALIDAD BAJO: DESHONESTIDAD Esta persona se mostrara con doble intención, sacando provecho de las situaciones para sus propios fines ya sean personales o laborales, no será tan recta ni se acoplará a las reglas que estipulen las empresas y seguirá sus propias convicciones y actuara por lo general, solo en su toma de decisiones.
3. Relacionado a indiferencia:
INDIFERENCIA ALTO: DESEO DE INCUMPLIMIENTO Esta persona detonara un bajo rendimiento productivo, tal vez por la desmotivación o por un estado de animo que aqueje a su comportamiento, no tomara las cosas en serio.
INDIFERENCIA BAJO: DESEO DE CUMPLIMIENTO Esta persona demuestra bastante entusiasmo en hacer las cosas, siempre buscará la motivación del logro, los éxitos y los retos, tendrá una producción alta y trabajara sobre los detalles.
4. Relacionado a corrupción
CORRUPTO ALTO: DESEO DE COHECHO A esta persona le agrada "seducir, incomodar, fastidiar, alterar un escrito, etc.". Va en busca del cohecho y corrompe las reglas y/o normas que rige ya sea la sociedad, la familia o las empresas, va en contra de las buenas costumbres y no acata los valores morales.
CORRUPTO BAJO: DESEO DE INTEGRIDAD Esta persona buscara el éxito a través de sus propios logros sin corromper a terceros, y será una persona que se acoplará a los lineamientos que le regirán en su comportamiento, una persona que se rige por los valores morales.
5. Relacionado a lo económico
ECONOMICO ALTO: DESEO DE RIQUEZA Esta persona está interesada en ser juzgada por su habilidad para lograr utilidades, manejar técnicas de reducción de costos, habilidad para resolver problemas prácticos. Un fuerte enfoque respecto al entorno sobre la inversión y la efectividad de costos, su característica predominante es la búsqueda del
ECONOMICO BAJO: NO DESEA RIQUEZA Esta persona prefiere servir por encima de cualquier utilidad y no hacer caso de las consideraciones materiales.
6. Relacionado a lo político
POLITICO ALTO: BUSCA PODER SOBRE OTROS Esta persona puede llegar a ser muy ambiciosa, tiende a ser líder por naturaleza, muestra un gran interés por ocupar un lugar predominante en el ambiente en que se desarrolla, su interés principal es el poder. Su objetivo es el deseo de controlar el propio destino y el de los demás
POLITICO BAJO: NO BUSCA PODER SOBRE OTROS Esta persona demanda trabajo en grupo y cooperación, suelen organizar bien el trabajo en equipo. Asistentes de staff o coordinadores en una organización democrática, puede provocar la ira de los líderes si ellos manifiestan comportamientos ambiciosos en sus roles.
7. Relacionado a lo social
SOCIAL ALTO: PREOCUPACION POR LAS PERSONAS Esta persona esta enfocada principalmente en el genuino interés por la gente, lo cual significa también que será un buen miembro del equipo.
SOCIAL BAJO: NO SE PREOCUPA POR LAS PERSONAS Esta persona sugiere enfoques poco sentimentales en tareas difíciles. Las decisiones para obtener éxito, son tomadas sin considerar el impacto que causen en las personas.
8. Relacionado a lo religioso
RELIGIOSO ALTO: RESPETO A LA AUTORIDAD RELIGIOSA Esta persona muestra disciplina, e interes por orden espiritual, por lo que busca algo distinto y ajeno a los logros materiales, se rige por los estandares establecidos de la iglesia y busca la paz espiritual.
RELIGIOSO BAJO: NO RESPETA A LA AUTORIDAD RELIGIOSA Esta persona no muestra fervor hacia la iglesia, se rige por ideas y creencias propias, siempre busca los logros materiales.

Una cuarta etapa y que es la última desarrollada en este trabajo de grado, es la Prueba Piloto, a través de la cual se revisó la manera como aplica el modelo de teletrabajo formulado a la empresa Esteban

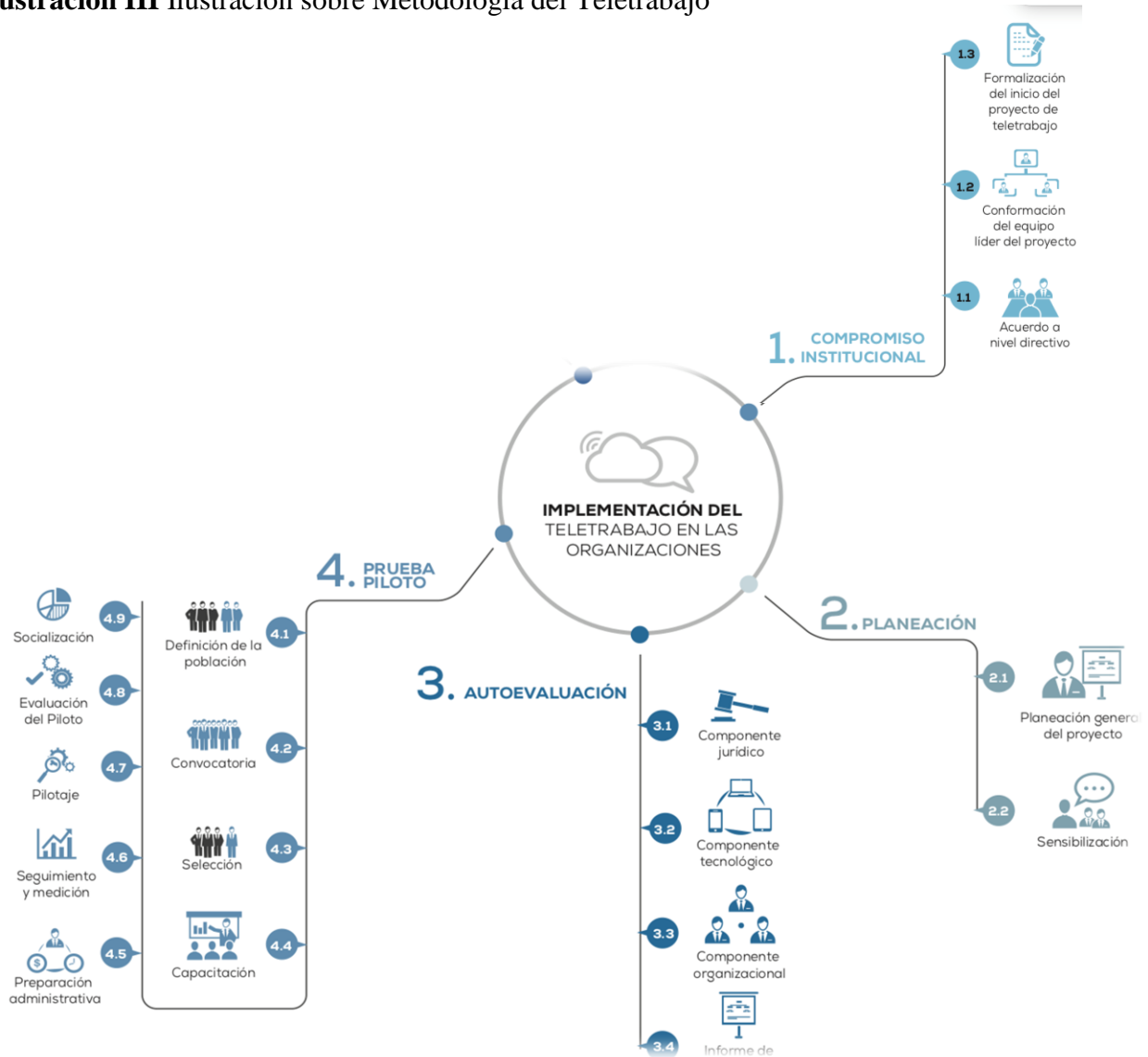
Cobo SAS, de tal forma que si la empresa define implementarlo, lo haga con base en algo probado en su propia realidad.

En la prueba piloto que se desarrolló en un tiempo de tres meses, se definió inicialmente la población que participaría, la modalidad de teletrabajo que se adoptaría, la convocatoria y selección de los participantes, la capacitación en el proceso a adelantar y la preparación de las condiciones de tecnología y los recursos necesarios para su desarrollo.

La prueba piloto terminó con la aplicación de una encuesta a los 19 teletrabajadores que hicieron parte de ella, que constaba de 28 preguntas en la que se incluyeron aspectos socio demográficos, se obtuvo la opinión del trabajador sobre las razones que lo llevaron a participar en el piloto, su percepción sobre las ventajas y desventajas del teletrabajo, su nivel de comunicación con la empresa durante la prueba y de interacción con sus compañeros, el nivel de satisfacción alcanzado y su opinión sobre el apoyo técnico y de sistemas recibido. Y con la medición de los indicadores establecidos en la planeación del modelo. La encuesta se aplicó únicamente a los teletrabajadores participantes en el piloto para contar con su opinión sobre la experiencia vivida y tomar esa opinión como base para determinar si el modelo había tenido aceptación y podía proponerse como una opción viable para la empresa.

En síntesis, la etapa metodológica de “Planeación General” permitió cumplir con el primer objetivo específico de este trabajo, mientras que la de “Autoevaluación de la Organización” tuvo como resultado el cumplimiento del segundo objetivo. Del resultado de estas dos etapas metodológicas se obtuvo la formulación de la prueba piloto que al desarrollarse permitió el cumplimiento del tercer objetivo de este trabajo.

Ilustración III Ilustración sobre Metodología del Teletrabajo



Fuente: Libro blanco MinTIC 2017 . Modificado y adaptado 2018

CAPITULO IV.

RESULTADOS Y DISCUSION

En este capítulo presentamos los resultados obtenidos en cada una de las cuatro etapas de la metodología desarrollada para este trabajo de grado en la empresa Esteban Cobo SAS, las cuales corresponden al compromiso institucional, la planeación general, la autoevaluación y el piloto de teletrabajo. Con base en estos resultados mostramos el cumplimiento dado a los objetivos específicos.

4.1Compromiso institucional

El compromiso institucional para el desarrollo de la Formulación de un Modelo de Teletrabajo se hizo oficial con el aval de la Empresa Esteban Cobo SAS y de su grupo directivo. Dicho aval se formalizó mediante la firma del Pacto por el Teletrabajo, el cual se radicó oficialmente ante el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones de Colombia.

Los autores de este trabajo participaron en el proceso de compromiso institucional, inicialmente presentando a la empresa la iniciativa de una consultoría para desarrollar la formulación del modelo y luego en el momento de la decisión y aval definitivo por parte de la dirección de la empresa, con la participación de uno de ellos en su calidad de gerente general de la empresa.

Para mayor profundidad ver:

Anexo I: Pacto por el Teletrabajo Esteban Cobo SAS MINTIC

Con base en dicho aval se inició con el desarrollo de las siguientes etapas de este trabajo.

4.2 Planeación general

Con la etapa de Planeación General se dio comienzo a la organización de los elementos necesarios para llevar al cabo el proceso de Formulación del Modelo. Como se mostrará a continuación, esta etapa incluyó la conformación del equipo líder del proceso, el establecimiento de las necesidades que llevaron a la empresa Esteban Cobo SAS a autorizar la formulación del modelo, la definición de las políticas empresariales requeridas para guiarlo y las actividades que debían cumplirse para dar a conocer el proyecto a todos los empleados de la empresa.

En el equipo líder del proceso participó en forma directa uno de los autores de este trabajo en su calidad de Gerente General de la empresa y en forma indirecta en calidad de asesor el otro autor. Como se explica en forma detallada en el desarrollo de este trabajo esta forma de participación permitió la definición de políticas y la toma de decisiones en las diferentes etapas metodológicas desarrolladas y el aporte en el control de las actividades llevadas a cabo y en el análisis y presentación de los resultados obtenidos en la prueba piloto.

Ilustración IV: Organigrama de la empresa ECSAS



Fuente: Equipo Líder ECSAS 2018

4.2.1 Desarrollo planeación general

Como se comentó, la etapa de planeación general del Proyecto de Teletrabajo en la empresa Esteban Cobo SAS comenzó con la conformación del Equipo Líder, el cual contó con la participación del Presidente de la compañía, el Gerente General, la Gerente de Proyectos, la Directora de Tecnología de la Información, el Director Técnico Operativo y la Analista responsable del área de Recursos Humanos de la empresa.

El equipo líder se encargó en primer lugar de definir una “Guía General para el proceso de implementación del Teletrabajo” que incluyó la etapa previa ya desarrollada de compromiso institucional y la etapa a llevar a cabo de planeación general del proceso. En lo que respecta a la fase de planeación, la guía incluyó las necesidades de la empresa para dar inicio al proyecto de formulación del teletrabajo, el objetivo general de dicho proyecto junto con sus objetivos específicos, el alcance, los riesgos, los indicadores y la decisión de hacer público ante todo el equipo de la empresa el proceso de teletrabajo en curso.

Las necesidades de la empresa para dar paso a un modelo de teletrabajo incluyen el aumento de la productividad, la reducción de sus costos de operación, el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y el aporte a la reducción de la huella de carbono en la ciudad.

Como objetivo general del plan la empresa se propuso implementar la modalidad de teletrabajo, “poniendo en práctica las herramientas conceptuales, técnicas, jurídicas y de procedimiento, que permitan a la organización establecer esta forma de empleo, para permitir a ECSAS estimular la productividad, mejorar el costo beneficio del modelo y propiciar una mejor calidad de vida a sus colaboradores”; Equipo Líder ECSAS (2018) y como objetivos específicos del plan se plantearon los siguientes aspectos:

- Dinamizar el trabajo orientándolo a objetivos claros y cumplibles.
- Estimular la productividad

- Fomentar el trabajo individual por objetivos y metas.
- Reducir la rotación del personal
- Mejorar la calidad de vida de los trabajadores
- Lograr un mayor aprovechamiento de las TIC para la actividad de la empresa.
- Dar un manejo más eficiente de la infraestructura física de la empresa.
- Reducir los costos operativos fijos y variables.
- Disminuir el consumo de combustible.
- Contribuir con la reducción del CO2 en la ciudad.
- Aportar a la movilidad de la ciudad.

Otros aspectos que se definieron en la Guía de Implementación fueron los Riesgos asociados al proceso de Teletrabajo, para los que se describieron tres aspectos: El nombre del riesgo, su descripción y el medio de control. Los ocho riesgos considerados por la empresa son: La disminución de la productividad y calidad del trabajo, el bajo sentido de pertenencia hacia la empresa, el uso inadecuado de la información, el lugar de trabajo desordenado y sucio, el riesgo locativo, el riesgo eléctrico, el riesgo biomecánico y el riesgo psicosocial.

El equipo líder también estableció en la guía de implementación los indicadores que debían medirse durante el desarrollo de la prueba piloto del proyecto, describiendo para cada uno de ellos el nombre, la fórmula de medición, el responsable de controlarlos y la periodicidad de su uso. Los indicadores definidos fueron un total de ocho y son los siguientes: De desempeño, de productividad, de calidad, de soporte técnico y tecnológico, de costos operativos, de ausentismo, de rotación de personal y de calidad de vida.

Tabla II Guía general para el proceso de implementación del teletrabajo:

PASO	ELEMENTO	DESCRIPCION
1	Acuerdo a nivel directivo	Los directivos conocen la modalidad laboral y sus beneficios. Están de acuerdo y apoyan el adelantar un proyecto para aplicar el teletrabajo en la organización.
2	Conformación del Equipo Líder del Proyecto	Crear un equipo para liderar el proyecto con integrantes de mínimo las áreas de Gestión del Talento Humano, Tecnología, y Jurídica
3	Formalización del inicio del proyecto	Las entidades interesadas firman el Pacto por el Teletrabajo.
PASO	ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
1 Planeación General del Proyecto	Necesidades	<p>La empresa Esteban Cobo S.A.S., pretende implementar el teletrabajo dentro de la organización en búsqueda de obtener una mayor productividad que le permita elevar los indicadores de gestión frente a nuestros clientes, teniendo en cuenta que al mostrar mejores resultados se podrán obtener nuevos negocios.</p> <p>Así mismo, busca la reducción de costos fijos, al poder delegar a sus trabajadores el trabajo fuera de la empresa, teniendo en cuenta que actualmente con la planta activa se están incrementando significativamente.</p> <p>Adicionalmente, buscamos el mejoramiento de la calidad de vida para nuestros colaboradores, teniendo en cuenta que algunos viven a 2 horas de distancia de la compañía, tenemos varias madres cabezas de hogar, quienes serían grandes beneficiarios de poder organizarse laboralmente desde sus hogares, aumentando su productividad al encontrarse en su entorno familiar.</p> <p>De la misma manera, estamos comprometidos con los objetivos de desarrollo sostenible, en los que consideramos que podemos aportar inicialmente, con la disminución de la huella de carbono al evitar el desplazamiento por la ciudad de un 50% al menos de nuestros trabajadores hasta la empresa, lo que contribuye también con la movilidad, aportando al desarrollo de una ciudad y comunidad más sostenibles.</p>
	Objetivo General	Implementar la modalidad de Teletrabajo dentro de la compañía, poniendo en práctica las herramientas conceptuales, técnicas, jurídicas y de procedimiento, que permitan a la organización establecer esta forma de empleo, para permitir a ECSAS estimular la productividad, mejorar el costo beneficio del modelo y propiciar una mejor calidad de vida a sus colaboradores.
	Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamizar el trabajo orientándolo a objetivos claros y cumplibles. • Estimular la productividad • Fomentar el trabajo individual por objetivos y metas. • Reducir la rotación del personal • Mejorar la calidad de vida de los trabajadores • Lograr un mayor aprovechamiento de las TIC para la actividad de la empresa. • Dar un manejo más eficiente de la infraestructura física de la empresa. • Reducir los costos operativos fijos y variables. • Disminuir el consumo de combustible. • Contribuir con la reducción del CO2 en la ciudad. • Aportar a la movilidad de la ciudad

Formulación de un modelo de teletrabajo para la empresa ECSAS

	Alcance	<p>La modalidad que vamos a analizar en la prueba piloto es el Teletrabajo Autónomo y Suplementario, involucraremos al 20% del Equipo Técnico que se encuentre asignado al proceso de la Nueva EPS.</p> <p>El grupo técnico se encuentra ya vinculado a la empresa mediante contratos a término indefinido y/o por obra labor, por lo que se firmara el otrosí correspondiente con las personas que hagan parte del grupo piloto.</p> <p>Dentro del proceso de la selección de candidatos para Teletrabajadores, se priorizara a las madres o padres cabeza de hogar, personas que hagan desplazamientos mayores a 1 hora para llegar al sitio de trabajo, y quienes cumplan con la productividad requerida para el proyecto asignado.</p> <p><u>Requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener un alto nivel de conocimiento en el proceso de la Nueva EPS. • Llevar más de 6 meses en la compañía. • No tener llamados de atención, ni suspensiones dentro de su historia laboral en la empresa. • Cumplimiento constante de la productividad. • Bajo indicador de ausentismos. • Disponibilidad de un espacio fijo en el domicilio. • Dominio de herramientas de ofimática básica. • Condiciones ambientales confortables, en cuanto a ruido, temperatura, humedad, ventilación e iluminación. • Disponer de un computador y celular (Android o Smartphone), ambos con acceso a internet. • Contar con la suficiente potencia y conexiones eléctricas en función del equipamiento informático a utilizar. • Privacidad y tranquilidad. • Autodisciplina y sistematización. • Receptividad y capacidad de escucha. • Capacidad de organizarse con control externo mínimo. • Capacidad de trabajar con contacto social reducido. <p>Adicionalmente, los candidatos a teletrabajadores deberán contar el visto bueno de su jefe inmediato, y del área de gestión humana para poder ingresar al grupo de la prueba piloto.</p>																					
	<p>Riesgos del Proyecto. Identificar riesgos puede traer el teletrabajo a la organización a los trabajadores o a partes interesadas. Riesgo - descripción y cómo podrían controlarlo.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>RIESGO</th><th>DESCRIPCIÓN</th><th>CONTROL</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Disminución de la productividad y calidad</td><td>El teletrabajador puede distraerse con temas personales y/o familiares, generando incumplimiento en su productividad o errores dentro de su actividad.</td><td>Medición diaria de la productividad, y auditoría por parte del grupo de soporte técnico, utilizando las herramientas tecnológicas.</td></tr> <tr> <td>Bajo sentido de pertenencia hacia la empresa.</td><td>La dispersión de los trabajadores puede dificultar el aprendizaje derivado de la comunicación entre ellos, así como limitar su identidad corporativa.</td><td>Actividades mensuales de integración en las instalaciones de la empresa.</td></tr> <tr> <td>Uso inadecuado de la información.</td><td>Se pueden utilizar los accesos y claves para fines extra laborales o personales.</td><td>Instalar en los equipos de cómputo herramientas de seguridad informática, que permitan un monitoreo constante.</td></tr> <tr> <td>Lugar de trabajo desordenado y sucio</td><td>El espacio de trabajo no es agradable ni seguro.</td><td>Capacitación en orden y aseo.</td></tr> <tr> <td>Riesgo eléctrico</td><td>Mal estado de las instalaciones eléctricas.</td><td>Infografía: Recomendaciones y prácticas mínimas para evitar riesgo eléctrico</td></tr> <tr> <td>Riesgo locativo</td><td> <ul style="list-style-type: none"> • Escaleras, escalas y rampas dañadas. </td><td>Brigadas de inspección por parte del COPASST.</td></tr> </tbody> </table>	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CONTROL	Disminución de la productividad y calidad	El teletrabajador puede distraerse con temas personales y/o familiares, generando incumplimiento en su productividad o errores dentro de su actividad.	Medición diaria de la productividad, y auditoría por parte del grupo de soporte técnico, utilizando las herramientas tecnológicas.	Bajo sentido de pertenencia hacia la empresa.	La dispersión de los trabajadores puede dificultar el aprendizaje derivado de la comunicación entre ellos, así como limitar su identidad corporativa.	Actividades mensuales de integración en las instalaciones de la empresa.	Uso inadecuado de la información.	Se pueden utilizar los accesos y claves para fines extra laborales o personales.	Instalar en los equipos de cómputo herramientas de seguridad informática, que permitan un monitoreo constante.	Lugar de trabajo desordenado y sucio	El espacio de trabajo no es agradable ni seguro.	Capacitación en orden y aseo.	Riesgo eléctrico	Mal estado de las instalaciones eléctricas.	Infografía: Recomendaciones y prácticas mínimas para evitar riesgo eléctrico	Riesgo locativo	<ul style="list-style-type: none"> • Escaleras, escalas y rampas dañadas. 	Brigadas de inspección por parte del COPASST.
RIESGO	DESCRIPCIÓN	CONTROL																					
Disminución de la productividad y calidad	El teletrabajador puede distraerse con temas personales y/o familiares, generando incumplimiento en su productividad o errores dentro de su actividad.	Medición diaria de la productividad, y auditoría por parte del grupo de soporte técnico, utilizando las herramientas tecnológicas.																					
Bajo sentido de pertenencia hacia la empresa.	La dispersión de los trabajadores puede dificultar el aprendizaje derivado de la comunicación entre ellos, así como limitar su identidad corporativa.	Actividades mensuales de integración en las instalaciones de la empresa.																					
Uso inadecuado de la información.	Se pueden utilizar los accesos y claves para fines extra laborales o personales.	Instalar en los equipos de cómputo herramientas de seguridad informática, que permitan un monitoreo constante.																					
Lugar de trabajo desordenado y sucio	El espacio de trabajo no es agradable ni seguro.	Capacitación en orden y aseo.																					
Riesgo eléctrico	Mal estado de las instalaciones eléctricas.	Infografía: Recomendaciones y prácticas mínimas para evitar riesgo eléctrico																					
Riesgo locativo	<ul style="list-style-type: none"> • Escaleras, escalas y rampas dañadas. 	Brigadas de inspección por parte del COPASST.																					

Formulación de un modelo de teletrabajo para la empresa ECSAS

			<ul style="list-style-type: none">Almacenamiento inadecuado.Superficies irregulares o dañadas.Superficies de trabajo defectuosas.Techos defectuosos.																																					
		Riesgo Biomecánico	Sobre esfuerzo físico, posturas, trabajo repetitivo, entorno del trabajo, diseño de sillas, superficies.	Pausas activas, y Brigadas de inspección por parte del COPASST.																																				
		Riesgos psicosociales	Reacciones emocionales y fisiológicas negativas, como ansiedad, ira, aumento del ritmo cardíaco y de la presión arterial, entre otros.	Actividades mensuales de integración en las instalaciones de la empresa. Envío de información de interés con prácticas y recomendaciones a utilizar para disminuir este riesgo.																																				
Indicadores Definir con base en los objetivos específicos planteados, qué indicadores van medir para saber que el teletrabajo es adecuado para la organización. Descripción del indicador, como lo van a medir, quien, cada cuánto.	<table><tr><th>INDICADOR</th><th>MEDICION</th><th>ENCARGADO</th><th>PERIODICIDAD</th></tr><tr><td>Desempeño (cuentas por hora)</td><td>Cuentas tramitadas / horas de trabajo</td><td>Dirección Técnica y Operativa</td><td>Diaria</td></tr><tr><td>Productividad (%)</td><td>Cuentas tramitadas / cuentas asignadas</td><td>Dirección Técnica y Operativa</td><td>Diaria</td></tr><tr><td>Calidad (%)</td><td>Cuentas tramitadas/ Cuentas con observación de supervisor</td><td>Dirección Técnica y Operativa</td><td>Diaria por muestreo al azar</td></tr><tr><td>Soporte Técnico y Tecnológico Eficiencia (%)</td><td>Número de requerimientos solucionados / total de requerimientos recibidos</td><td>Grupo de Apoyo</td><td>Diario</td></tr><tr><td>Costos Operativos (%)</td><td>Comparativo Total costos fijos mes anterior al inicio del plan piloto /Costos fijos 1 mes de teletrabajo (siempre y cuando el universo de referencia sea igual)</td><td>Contabilidad y Administrativa</td><td>Mensual</td></tr><tr><td>Ausentismo (%)</td><td>No. De Incapacidades y/o ausencias semanales / Número de teletrabajadores</td><td>Gestión Humana</td><td>Mensual</td></tr><tr><td>Rotación de personal</td><td>No. de renunciaciones de teletrabajadores/ No. de teletrabajadores contratados</td><td>Gestión Humana</td><td>Mensual</td></tr><tr><td>Calidad de vida</td><td>Encuesta de clima laboral</td><td>Gestión Humana</td><td>Mensual</td></tr></table>				INDICADOR	MEDICION	ENCARGADO	PERIODICIDAD	Desempeño (cuentas por hora)	Cuentas tramitadas / horas de trabajo	Dirección Técnica y Operativa	Diaria	Productividad (%)	Cuentas tramitadas / cuentas asignadas	Dirección Técnica y Operativa	Diaria	Calidad (%)	Cuentas tramitadas/ Cuentas con observación de supervisor	Dirección Técnica y Operativa	Diaria por muestreo al azar	Soporte Técnico y Tecnológico Eficiencia (%)	Número de requerimientos solucionados / total de requerimientos recibidos	Grupo de Apoyo	Diario	Costos Operativos (%)	Comparativo Total costos fijos mes anterior al inicio del plan piloto /Costos fijos 1 mes de teletrabajo (siempre y cuando el universo de referencia sea igual)	Contabilidad y Administrativa	Mensual	Ausentismo (%)	No. De Incapacidades y/o ausencias semanales / Número de teletrabajadores	Gestión Humana	Mensual	Rotación de personal	No. de renunciaciones de teletrabajadores/ No. de teletrabajadores contratados	Gestión Humana	Mensual	Calidad de vida	Encuesta de clima laboral	Gestión Humana	Mensual
	INDICADOR	MEDICION	ENCARGADO	PERIODICIDAD																																				
	Desempeño (cuentas por hora)	Cuentas tramitadas / horas de trabajo	Dirección Técnica y Operativa	Diaria																																				
	Productividad (%)	Cuentas tramitadas / cuentas asignadas	Dirección Técnica y Operativa	Diaria																																				
	Calidad (%)	Cuentas tramitadas/ Cuentas con observación de supervisor	Dirección Técnica y Operativa	Diaria por muestreo al azar																																				
	Soporte Técnico y Tecnológico Eficiencia (%)	Número de requerimientos solucionados / total de requerimientos recibidos	Grupo de Apoyo	Diario																																				
	Costos Operativos (%)	Comparativo Total costos fijos mes anterior al inicio del plan piloto /Costos fijos 1 mes de teletrabajo (siempre y cuando el universo de referencia sea igual)	Contabilidad y Administrativa	Mensual																																				
	Ausentismo (%)	No. De Incapacidades y/o ausencias semanales / Número de teletrabajadores	Gestión Humana	Mensual																																				
	Rotación de personal	No. de renunciaciones de teletrabajadores/ No. de teletrabajadores contratados	Gestión Humana	Mensual																																				
Calidad de vida	Encuesta de clima laboral	Gestión Humana	Mensual																																					

Formulación de un modelo de teletrabajo para la empresa ECSAS

		(resultado mínimo 70%)		
	Equipo Líder del Proyecto	Presidente de la compañía. Gerente General Gerente de Proyectos Directora de Tecnología Director Técnico y Operativo Analista de Gestión Humana Asesores Externos Alta Gerencia Uniempresarial		
Paso 2	Sensibilización	Divulgación a los interesados a medida que se va dando el proceso		

Fuente: ECSAS Documentos equipo líder teletrabajo

En la etapa de Planeación también se definieron las acciones administrativas, los cargos, los requerimientos operacionales y las áreas necesarias para desarrollar el modelo de teletrabajo, dando cumplimiento así al objetivo número 1 de este trabajo de grado.

La definición de las acciones administrativas se plasmó en los documentos de “Política de Teletrabajo” y “Política de Selección y Contratación” incluyendo como modalidad a desarrollar la de Teletrabajo Suplementario, que está definida por el MinTIC como aquella que desarrollan “Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella usando las TIC para dar cumplimiento. Se entiende que teletrabajan al menos dos días a la semana”.

Adicionalmente se definieron las siguientes políticas administrativas para el proceso:

- “El Equipo Líder de Teletrabajo definirá los cargos a Teletrabajar en la prueba piloto, teniendo en cuenta la viabilidad de los mismos.

Formulación de un modelo de teletrabajo para la empresa ECSAS

- Se realizará un proceso de preselección de candidatos teniendo en cuenta la política de teletrabajo, junto con las observaciones de la Dirección Técnica y Operativa, en coordinación con el área de Gestión Humana.
- Los aspirantes seleccionados para la prueba piloto presentaran la prueba de actitud establecida por la empresa.
- Se adelantará la visita al lugar de residencia de los candidatos seleccionados previo consentimiento y notificación al respectivo trabajador. En la cual se evaluarán por parte de la ARL las condiciones de seguridad y riesgos del puesto de trabajo, de lo cual se expedirá el correspondiente informe, el cual deberá contener las evidencias y soportes del mismo, y en el cual se aprobará el puesto de trabajo o se realizarán las observaciones a las que haya lugar.
- Para las personas que hayan cumplido con los requisitos establecidos en la política de teletrabajo, cuenten con los requisitos técnicos y tengan un espacio de trabajo adecuado según informe de la ARL, se les notificara mediante un oficio su incorporación a la prueba piloto.
- El funcionario firmara el acuerdo de voluntariedad aceptando la incorporación en la modalidad de teletrabajo.
- El funcionario deberá allegar una carta en la cual manifieste la descripción y especificaciones del ancho de la banda de red con la cual cuenta, anexando fotocopia de la última factura, así mismo deberá adjuntar fotocopia del último recibo del servicio de energía. Información que será analizada por la Dirección de Sistemas para determinar si la misma es suficiente para el uso del remoto y/o las correspondientes aplicaciones, o si, por el contrario, se requiere de alguna modificación a la misma.
- Los candidatos que aprueben el proceso deberán realizarse el examen médico ocupacional en la IPS contratada por la empresa.
- Se procederá a suscribir el otrosí entre el Teletrabajador y ECSAS, con el cual se formalizara la inclusión del trabajador en la prueba piloto bajo la modalidad de Teletrabajo, en el cual quedará constancia de la voluntariedad y reversibilidad del mismo, bien sea por solicitud del

teletrabajador o por necesidades de la empresa, entendidas estas como la asignación de funciones no tele trabajables, la reubicación del funcionario, el bajo desempeño laboral, el incumplimiento de los objetivos y funciones asignadas al teletrabajador, entre otras.

- El área de Gestión Humana deberá notificar a la ARL, los trabajadores que iniciaran a Teletrabajar en el proyecto piloto.
- Se realizará una capacitación al grupo seleccionado para el piloto, sobre el manejo del acceso remoto, política de seguridad informática y demás mecanismos de TIC que serán empleados para el cumplimiento de sus funciones bajo la modalidad de Teletrabajo y en la cual se le indicará al teletrabajador el procedimiento a seguir en caso de requerir algún tipo de soporte técnico.
- De igual manera el área de Gestión Humana en compañía de la ARL dictara una capacitación sobre aspectos relacionados con la vida saludable (hábitos) y pausas activas, en aras de que el teletrabajador continúe con una vida sana.”

Para mayor profundidad ver:

Anexo II: Política de teletrabajo y política de selección y contratación.

La definición de las acciones operacionales se oficializó mediante los documentos de las “Políticas de Calidad y Productividad” y de “Seguridad Informática”.

En lo que se refiere a la Política de Calidad y Productividad se definió:

- El objetivo de la empresa en este tema para el proceso de la prueba piloto, que reza textualmente: “Controlar y garantizar la adecuada gestión de los recobros, a lo largo de todo el proceso de producción generando un resultado con excelentes índices de eficiencia y eficacia con el más alto porcentaje de calidad, que genere satisfacción del cliente”.
- La productividad diaria que debía cumplirse, la cual quedó establecida en 80 recobros día.

Formulación de un modelo de teletrabajo para la empresa ECSAS

- La forma como se desarrollaría el asesoramiento y soporte técnico a los teletrabajadores, para la que se estableció la asignación de un Analista, que se encargaría de resolver los aspectos operativos, técnicos y de norma que permitan al teletrabajador evacuar cada una de las cuentas asignadas.
- Las herramientas de trabajo que se utilizarían y que corresponden a los aplicativos para el procesamiento de los recobros, los módulos de consulta del cliente para la búsqueda de soportes faltantes, las carpetas con archivos de la normatividad, la malla de validación de Adres, los listados de medicamentos regulados, los de controladores administrativos y las tablas de homólogos.
- Por último, respecto de la manera como se llevaría a cabo la auditoría y el control de calidad del proceso, se definió la asignación de la labor ejecutada por los teletrabajadores a un grupo de analistas y supervisores para que diariamente verifiquen la calidad de los productos técnicos de facturación, pendientes y descartes.

En lo relacionado con la Política de Seguridad e Informática, se plasmaron las condiciones necesarias de hardware y software, la asignación y uso de los recursos de tecnología de la información, las pautas de seguridad de la información y las políticas de mantenimiento y buen uso de la infraestructura de tecnología y comunicaciones, de la siguiente manera:

En cuanto a las condiciones de hardware y software el teletrabajador requiere un internet con un ancho de banda mínimo de 10 Mb, un equipo de cómputo con un procesador: i3, i5, i7, core 2, AMD Athlon Windows: 7 o 10 de 64 Bits. Framework 3.5, memoria 4 Gb de RAM, disco duro de mínimo 500 Gb y con unidad de CD. Adicionalmente debe tener un teléfono inteligente con plan de datos que garantice su conexión a internet.

En lo referente a la asignación y uso de los recursos de tecnología de la información, el trabajador debe contar con antivirus actualizado, debe informar al departamento de sistemas de ECSAS las fallas o inconvenientes que tenga a nivel informático, asume la responsabilidad del uso del internet a nivel personal evitando que afecte el uso de los aplicativos empresariales y en caso de que requiera

equipo de cómputo de la empresa este le será asignado con condiciones que cumplan los reglamentos internos de ella a nivel de TI.

En lo que tiene que ver con la seguridad de la información, el trabajador firma un documento de confidencialidad para proteger los datos a los que tiene acceso, se hacen Backups diarios para proteger y resguardar la información actualizada y el acceso a los aplicativos será bajo un usuario y contraseña de tipo personal e intransferible.

Para mayor profundidad ver:

Anexo III Políticas de Calidad, Productividad y de Seguridad Informática.

Y en lo que tiene que ver con la definición de las áreas y cargos involucrados en la prueba piloto de teletrabajo, en la Guía de Implementación mencionada previamente, se estableció involucrar en dicha prueba únicamente el área de producción técnica de la empresa, porque los procesos de dicha área se ejecutan con base en insumo disponible electrónicamente (a diferencia del año anterior cuando la normatividad legal exigía el trámite de documentos físicos), porque la empresa cuenta con el software especializado para desarrollar las actividades técnicas requeridas en el proceso de recobros de tecnologías No POS y porque dichas herramientas tecnológicas funcionan a través de internet y permiten que los trabajadores se conecten por la misma vía desde sus hogares si la empresa así lo decide. Adicionalmente, los procesos mencionados están debidamente estandarizados bajo una metodología secuencial que permite a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades sin que se requiera una supervisión personal permanente.

En cuanto a los cargos que podrían hacer parte de la prueba piloto, se tomó la decisión de involucrar un máximo del 20% de los funcionarios pertenecientes al equipo de Revisores Técnicos, porque representan un 80% de los empleados que componen el área de producción técnica definida, porque la actividad que ejecutan se asigna diariamente en forma de lotes de recobros y de ella se puede medir a través del sistema de información su productividad y calidad para mantener un nivel de cumplimiento de metas estable con los clientes y porque cuentan con un nivel de experticia técnica

Formulación de un modelo de teletrabajo para la empresa ECSAS

que les permite trabajar autónomamente y mediante el auto control. De los revisores técnicos se definió priorizar para la prueba piloto a los trabajadores cabeza de familia, que vivían a más de una hora de la sede de la empresa y quienes hubieran cumplido en los últimos 6 meses con la productividad mínima requerida para el proceso, de 80 recobros día. Posteriormente y como cierre de la etapa de planeación se dio a conocer a todo el equipo de la empresa la decisión de formular el Proyecto de Teletrabajo y de adelantar una prueba piloto, actividad que contó con la participación de un representante del MinTIC.

Fotos 1 y 2 Evento de difusión

Foto 1: Instalaciones ECSAS: *Equipo de teletrabajadores inscritos recibiendo capacitación*



Foto 2: Alta dirección ECSAS: *y personas delegadas por el MinTIC cerrando etapa Prueba piloto*



Fuente: ECSAS Documentos equipo líder teletrabajo

4.2.2 Discusión planeación general

Si bien la voluntad de llevar a cabo el proyecto fue una constante en esta etapa por parte de la alta dirección y del equipo líder, en algunos momentos de su desarrollo se hizo manifiesto, principalmente en el Director Técnico Operativo de la empresa, un temor para desarrollar la etapa de planeación general, por el riesgo de pérdida de control en el equipo y de disminución de la productividad y calidad en el proceso del cliente Nueva EPS.

Adicionalmente, luego de darse a conocer en el equipo la intención de formular el proyecto y de adelantar la prueba piloto, varios funcionarios manifestaron inquietudes en torno a las condiciones que deberían cumplir para participar y al horario de trabajo en que se desarrollaría el proceso, las cuales fueron resueltas con el apoyo de los directivos de la empresa y del funcionario del Ministerio.

También fue necesario encontrar una salida para resolver la disponibilidad restringida de usuarios que había en la plataforma tecnológica de la Nueva EPS, dado que esta situación podría afectar el desarrollo posterior de la prueba piloto.

No obstante, lo mencionado, la etapa de planeación general se desarrolló de forma completa, dando cumplimiento al objetivo específico número 1 de este trabajo.

4.3 Autoevaluación

En la etapa de autoevaluación se determinó si la empresa y los trabajadores interesados en el proceso de Teletrabajo contaban con las condiciones para desarrollar la prueba piloto teniendo en cuenta los aspectos físicos, tecnológicos, humanos y financieros definidos por el equipo Líder con base en los lineamientos dados por el MinTIC.

4.3.1 Desarrollo autoevaluación

En relación con las condiciones físicas, la evaluación se efectuó teniendo en cuenta dos perspectivas:

La correspondiente a la empresa, en la que se confirmó que ECSAS contaba con las instalaciones, los puestos de trabajo, y los equipos necesarios para garantizar el desarrollo del proceso de teletrabajo en su fase de prueba piloto.

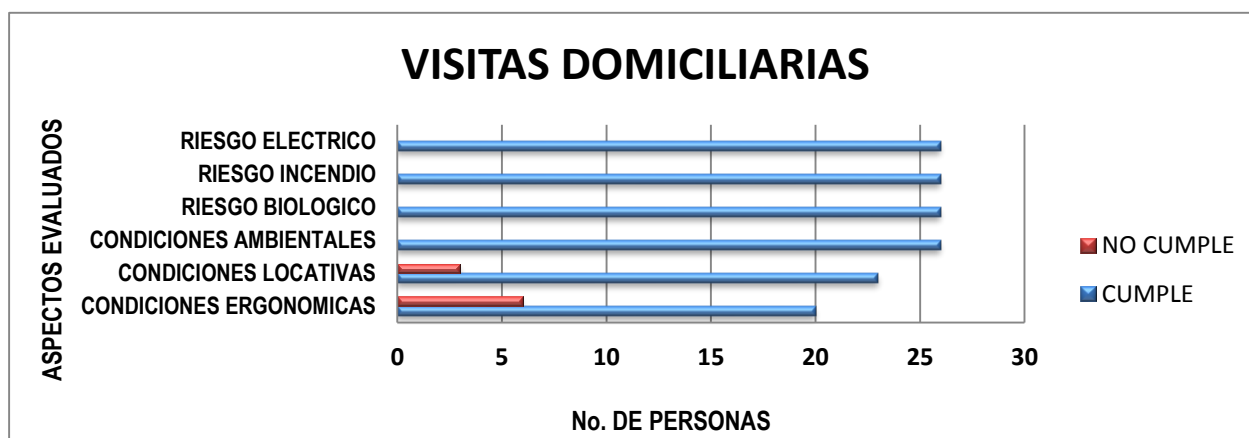
Y la de los trabajadores que se inscribieron voluntariamente para participar en la prueba piloto, que correspondieron a un total de 26, a quienes se les realizaron visitas domiciliarias mencionadas en la metodología para verificar que cumplieran con los requerimientos establecidos por la Administradora de Riesgos Profesionales.

El resumen de los resultados obtenidos en las visitas domiciliarias se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 1.

Resultados visitas domiciliarias

	VISITAS					
	26					
	CONDICIONES ERGONOMICAS	CONDICIONES LOCATIVAS	CONDICIONES AMBIENTALES	RIESGO BIOLOGICO	RIESGO INCENDIO	RIESGO ELECTRICO
CUMPLE	20	23	26	26	26	26
NO CUMPLE	6	3	0	0	0	0



Los trabajadores que no cumplieron las condiciones ergonómicas en la visita adecuaron su lugar de trabajo con un escritorio o mesa con dimensiones de 150 cm de ancho por 150 cm de largo y adquirieron un mouse en el caso de que tuvieran un equipo portátil. En lo que tiene que ver con los ajustes locativos, tuvieron que aportar para teletrabajar sillas con rodachinas.

Para mayor profundidad de las condiciones físicas ver:

Tabla III Formato visita domiciliaria

FORMATO DE AUTOREPORTE DE CONDICIONES DE TELETRABAJO					
FECHA		EMPRESA	ECSAS	ARL	EQUIDAD RIESGOS LABORALES
LUGAR DE LA EVALUACION (Ciudad, dirección, lugar de trabajo):					
NOMBRE DE TRABAJADOR:					
DEPENDENCIA O AREA:					
RESPONSABLE DE LA EVALUACION:					
UBICACIÓN EXACTA DEL PUESTO EN EL LUGAR DE TELETRABAJO:					
ENTORNO DE TRABAJO	ASPECTO IDENTIFICADO	DESCRIPCION DE CONDICIONES			
CONDICIONES ERGONÓMICAS	PUESTO DE TRABAJO (ESPACIO, MOBILIARIO, ELEMENTOS DE TRABAJO)	¿Los elementos de trabajo más usados se encuentran ubicados a menos de 25 cm de distancia de alcance?			
		¿Para el desarrollo de actividades laborales, el espacio dispuesto en la residencia cumple con las dimensiones necesarias (trabajo de oficina en posición sentado), mínimo 150 cm de ancho por 150 cm de largo?			
		¿La ubicación del puesto de trabajo permite movilidad en la silla? Verificar que el espacio de movilidad de la silla sea de 80 cm o más.			
		¿El escritorio permite ajustar el teclado de modo que se obtenga una posición cómoda al digitar, manteniendo la mano, muñeca y brazo en línea recta con buen espacio delante del teclado para descansar las manos?			

Formulación de un modelo de teletrabajo para la empresa ECSAS

		¿El mouse lo ubica al lado del teclado y no en otro nivel del escritorio de modo que se pueda alcanzar fácilmente y con la muñeca recta?
		¿El escritorio permite un buen espacio para los miembros inferiores y la facilidad de movimiento? Espacio de 60 cm como mínimo.
CONDICIONES LOCATIVAS	PISOS	¿Los pisos del área de trabajo son planos?
		¿El piso está libre de obstáculos y desperdicios?
		¿El material del piso está en buenas condiciones? Describa en observaciones el tipo de material del piso en el área de trabajo (cerámica, madera o alfombra).
		¿Las rodachinas de la silla son adaptables al piso en el área definida para teletrabajo?
	TECHO	¿El techo del área de trabajo está en buenas condiciones? (Sin humedades, grietas o comején si fuese de madera)
	PAREDES	¿Las paredes están en buenas condiciones? (Sin grietas ni humedades)
		¿Los cuadros, repisas o demás objetos anclados en el área de trabajo son seguros?
	ZONAS DE CIRCULACIÓN	¿Los espacios destinados para la entrada y salida del área de trabajo están libres de obstáculos?
	ZONAS COMUNES	¿El ingreso al área definida para el teletrabajo es seguro? Describa en observaciones cuál es el acceso, si es por escaleras, corredor, rampa, mezzanine, balcones.
	ESCALERAS	¿Las escaleras se encuentran en buen estado?
		¿Las escalas y balcones cumplen con pasamanos, bandas o piso antideslizante y el tamaño de huella en la escala es suficiente para la mayoría de las personas?
		¿El material y diseño de las escaleras es antideslizante?
		¿Las escaleras están libres de obstáculos?
	PUERTAS	¿Las diferentes puertas que tiene el área de trabajo están en buen estado y funcionan normalmente?
	ORDEN Y ASEO	¿En el área de trabajo hay buenas prácticas de orden, limpieza y aseo?
		¿Si el escritorio cuenta con cajonera, los elementos de trabajo son almacenados en ella y el espacio es suficiente?
CONDICIONES AMBIENTALES	ILUMINACIÓN	¿El área de trabajo tiene iluminación Natural (ventanas)?

Formulación de un modelo de teletrabajo para la empresa ECSAS

		¿Las lámparas o luminarias del área de trabajo están libres de polvo?
		¿La cantidad de luz es suficiente? Describa en observaciones si se percibe exceso o ausencia de iluminación.
		¿Se percibe que la intensidad lumínica en el área permite leer sin ninguna dificultad?
		¿La lámpara de techo en el área de trabajo, con relación a la ubicación de la silla de trabajo, se ubica detrás de ésta?
		¿La luz natural y/o artificial permite visualizar la pantalla del computador sin generar fatiga visual por reflejos, vidrios o pantallas?
		¿La ventana tiene protección? (Persianas, blackout, cortinas, películas de filtro, otras)
	VENTILACIÓN	¿El área de trabajo tiene ventilación natural (ventanas)?
		¿El área de trabajo tiene ventilación combinada (natural y/o artificial)
	RUIDO	¿El ruido eterno (vehículos, vecinos, locales comerciales, residencias e industria) permite realizar las operaciones de trabajo sin ninguna interferencia?
		¿En el área de trabajo hay ausencia de fuentes generadoras de ruido? Si hay presencia describa las fuentes que generan ruido en la casilla de observaciones
RIESGO BIOLÓGICO	VIRUS, BACTERIAS, HONGOS, INSECTOS Y ROEDORES	¿El área definida para teletrabajo es un ambiente libre de virus, bacterias, hongos, insectos y roedores?
	FLUIDOS BIOLÓGICOS	¿En el área de trabajo no hay contacto con fluidos biológicos?
RIESGO DE INCENDIO Y EXPLOSIÓN	INCENDIO	¿Conoce los procedimientos para actuar en caso de una emergencia en el lugar definido para el teletrabajo?
		¿Cuenta con medios de extinción o extintor? ¿Interno y/o externos en zonas comunes?
		¿Conoce el procedimiento para uso y manejo de extintores?
		¿En el lugar definido para el teletrabajo hay ausencia de almacenamiento de líquidos o sólidos combustibles?
RIESGO ELÉCTRICO		¿Los equipos en el área de trabajo tienen conexión a tierra?

Formulación de un modelo de teletrabajo para la empresa ECSAS

	EQUIPOS E INSTALACIONES ELÉCTRICAS	¿Las instalaciones eléctricas están debidamente protegidas (tomas, extensiones y enchufes)?
		¿Hay ausencia de empalmes (uniones) en cables eléctricos?
		¿Los enchufes del área de trabajo no están sobrecargados con muchas conexiones?
		¿Las cajas de interruptores están cubiertas?

Fuente: ECSAS Documentos equipo líder teletrabajo

Para evaluar las condiciones tecnológicas se tuvo en cuenta también tanto el ámbito de la empresa como el de los trabajadores.

En lo referente a la empresa, se determinó que garantizaba las condiciones para el desarrollo de la prueba dado que contaba con el acceso remoto y las aplicaciones necesarias para que los trabajadores que se conectaran vía internet desde sus casas pudieran cumplir con su trabajo asignado. Adicionalmente porque organizó a través de un teléfono celular y de la plataforma WhatsApp el mecanismo necesario para dar el apoyo técnico y la asesoría requerida.

Con respecto a los trabajadores, en las visitas domiciliarias se verificó que cumplieran con las condiciones de hardware y software definidas en la política de seguridad informática y mencionada anteriormente las cuales resumimos de nuevo a continuación:

Internet: ----- Ancho de Banda: Mínimo 10 Mb

Equipo de Computo: -----Procesador: i3, i5, i7, Core 2, AMD Athlon

Windows: 7 o 10 de 64 Bits. Framework 3.5

Memoria 4 Gb de RAM

Disco Duro: ----- Mínimo 500 Gb de almacenamiento

Unidad de CD

Teléfono inteligente: ----- Con plan de datos que garantice su conexión a internet

Producto de la evaluación de los aspectos físicos y tecnológicos de los hogares de los trabajadores se encontró que uno de ellos no cumplía con las condiciones mínimas requeridas por lo que no continuó siendo parte del proceso.

En lo que tiene que ver con las condiciones humanas que el modelo de teletrabajo requiere se evaluó por separado al igual que en los dos asuntos anteriores, lo referente a la empresa y lo correspondiente a los trabajadores.

Para la empresa se confirmó que contaba con el personal necesario para los procesos de planeación, organización, desarrollo, evaluación y control de la prueba piloto y que había definido un personal específico para garantizar dichos procesos: Un analista del área de recursos humanos, un analista del área técnica y un analista del área de tecnología.

Para los trabajadores, tal y como se mencionó en la metodología, se evaluó el cumplimiento de las políticas de selección y contratación definidas por el equipo líder del proyecto con base en la aplicación de test de Zavic y de exámenes médicos con énfasis en condición osteomuscular.

Los resultados de la aplicación del test son los siguientes; es pertinente mencionar que los porcentajes que se muestran corresponden al promedio de los obtenidos por cada uno de los participantes en la prueba.

En cuanto a los resultados óptimos es necesario mencionar que la valoración se hace con base en dos criterios principales: Obtener un porcentaje entre un 20% y un 40% se considera influencia alta del factor, lo que es favorable en los aspectos de Valores relacionados con la Moral y Legalidad porque las personas se someten a las reglas que establece la empresa y son honestas y honradas lo que les permite acoplarse a las políticas de la empresa.

Obtener un porcentaje entre 1% y 19% se considera influencia baja, lo que es adecuado para los aspectos de Valores relacionados con la Indiferencia y la Corrupción dado que en lo que se refiere

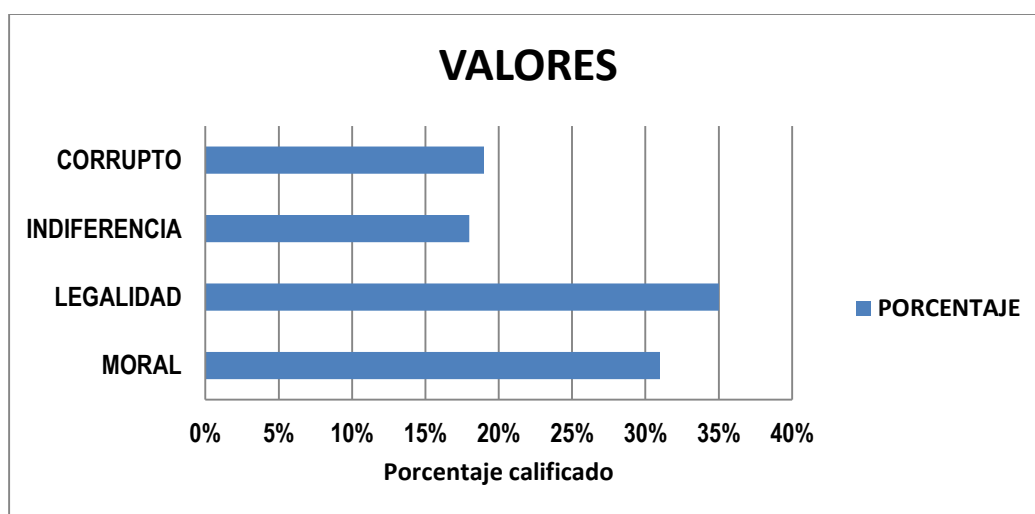
a una indiferencia baja está asociado con un interés por cumplir, por hacer las cosas con entusiasmo y con motivación al logro y en lo que tiene que ver con la corrupción se refiere a un deseo de integridad y de obtener el éxito a través de sus propios logros sin corromper a terceros.

Se debe explicar en un párrafo antes de la gráfica 2 cuáles son los valores óptimos, es decir corrupto asumo que sea bueno cuando es 0% y moral al 100% ?

Gráfica 2

Resultados de Valores Test de Zivic

VALORES	PORCENTAJE
MORAL	31%
LEGALIDAD	35%
INDIFERENCIA	18%
CORRUPTO	19%



Fuente: ECSAS teletrabajo 2018

En cuanto a los intereses, cuyos resultados se muestran en la gráfica 3, los rangos que aplican también se refieren a una influencia alta para los porcentajes entre un 20% y un 40% y de influencia baja para los que están entre un 1% y un 19%, lo que en el caso económico se refiere al deseo de riqueza, al interés de las personas en ser juzgadas con base en sus habilidades para lograr utilidades, para disminuir costos, para resolver problemas; en lo que tiene que ver con lo político, esa influencia alta representa que las personas son líderes a los que les interesa ocupar un lugar destacado en el

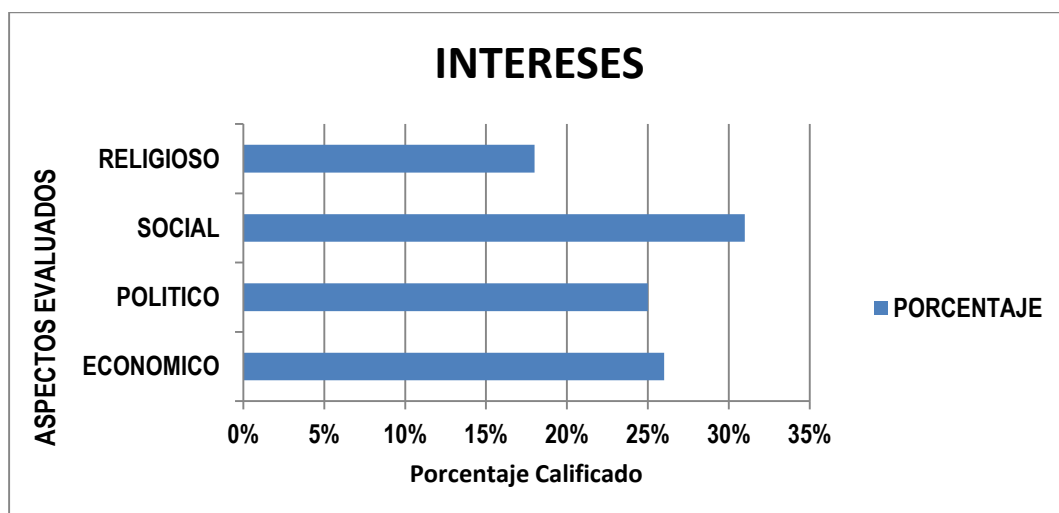
grupo y tienen la capacidad de controlar su propio destino y el de los demás. En lo social, la influencia alta se relaciona con el genuino interés de los trabajadores evaluados por la gente y por ser un buen miembro del equipo y finalmente, en lo religioso, la influencia baja es que se rigen por ideas y creencias propias, buscan logros materiales y tienen bajo fervor por la iglesia.

Se debe explicar en un párrafo antes de la gráfica 3 cuáles son los valores óptimos, es decir religioso al 100%?

Gráfica 3

Resultados de intereses Test de Zavic

INTERESES	PORCENTAJE
ECONOMICO	26%
POLITICO	25%
SOCIAL	31%
RELIGIOSO	18%



Fuente: ECSAS teletrabajo 2018

Para mayor profundidad de los aspectos humanos ver:

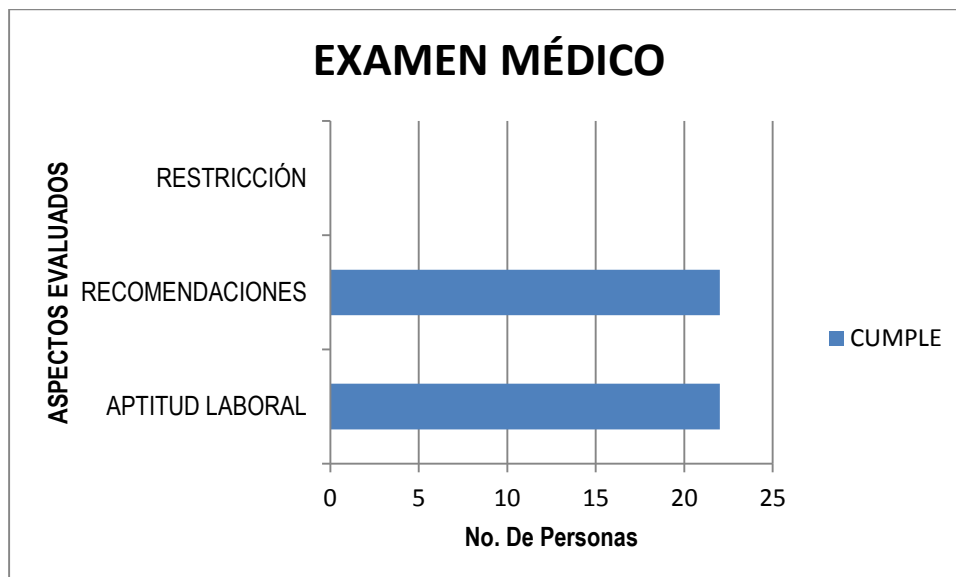
Anexo IV Test de Zavic

Adicionalmente y producto de la realización de los exámenes médicos con énfasis osteomuscular se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 4

Resultados Exámenes médicos osteomusculares

APTITUD LABORAL	RECOMENDACIONES	RESTRICCIÓN
22	22	0



Fuente: ECSAS teletrabajo 2018

Como se observa en la gráfica, todos los trabajadores evaluados tuvieron un examen apto y a todos se les hicieron recomendaciones sobre la necesidad de realizar pausas activas durante su jornada laboral.

Producto de la evaluación de las condiciones humanas y como consecuencia del no cumplimiento de las condiciones de productividad y calidad definidas en la política de Productividad y Calidad mencionada previamente, se excluyeron del proceso tres trabajadores que continuaran en su trabajo en la sede principal de la empresa.

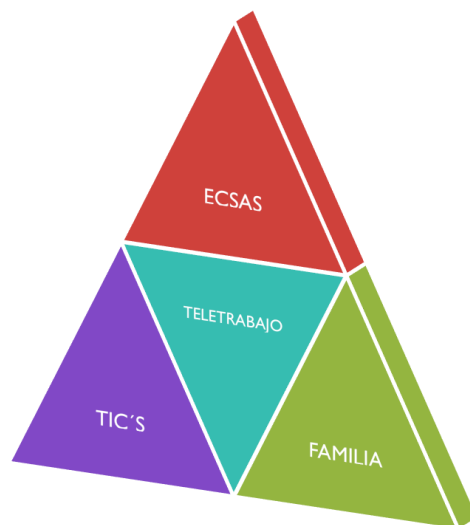
Finalmente, en lo que se refiere a las condiciones financieras necesarias se concluyó que la empresa Esteban Cobo SAS cumple con ellas dado que la inversión requerida para llevar a cabo la fase de prueba piloto tiene que ver fundamentalmente con la reasignación de recursos ya existentes, por lo cual no fue necesario incluir en este trabajo una descripción detallada de este aspecto.

Con el desarrollo de la Fase de Autoevaluación descrita previamente se dio cumplimiento al objetivo 2 de este trabajo de grado.

4.3.2 Discusión autoevaluación.

La etapa de autoevaluación ejecutada para la empresa demostró que contaba con las condiciones para avanzar en el desarrollo de la prueba piloto. En lo que tiene que ver con los teletrabajadores, se encontró que uno de ellos no contaba con las condiciones de tecnología requeridas y que tres más no tenían los niveles de productividad y calidad exigidos para el modelo, producto de lo cual estos trabajadores no fueron autorizados por la empresa para hacer parte de la prueba piloto.

Con base en el desarrollo de la etapa de autoevaluación se dio cumplimiento al objetivo número 2 de este trabajo y cumplidos hasta el momento los objetivos específicos 1 y 2 de este trabajo se establecieron las tres condiciones que han sido constantes en el desarrollo del teletrabajo en sus cuatro décadas de implementación: La empresa, las tecnologías de la información y las comunicaciones y el hogar del teletrabajador en este caso, tal y como se muestra en la siguiente representación conceptual:



4.4 Prueba piloto

Una vez comprobado que la empresa Esteban Cobo SAS y los trabajadores interesados en el proceso de Teletrabajo contaban con las condiciones para la Prueba Piloto se procedió con el desarrollo de esta etapa capacitando a las personas que fueron seleccionadas, ejecutando las actividades operativas, tecnológicas y de recursos humanos definidas previamente y realizando el correspondiente seguimiento y medición de los indicadores establecidos.

4.4.1. Desarrollo prueba piloto

La prueba piloto se llevó a cabo durante un tiempo de tres meses con un grupo inicial de 19 personas, de las que 3 eran hombres y 16 mujeres, que teletrabajaron los días miércoles, jueves y viernes de cada semana. Las edades de dichos trabajadores oscilaron entre los 20 y 44 años y todos ellos firmaron un otrosí de su contrato laboral que incluyó como aspectos centrales los siguientes asuntos:

- Condiciones generales del teletrabajo
- Equipos y herramientas
- Duración

- Calidad y productividad
- Privacidad
- Medidas de seguridad y previsión de riesgos
- Seguridad de la información
- Protección de datos personales
- Propiedad intelectual
- Confidencialidad

Para mayor profundidad de ABC ver:

Anexo V Otrosí al contrato de trabajo

La jornada laboral durante los días de teletrabajo se desarrolló en el mismo horario de la jornada habitual, es decir de 6 am a 2 pm, con una productividad diaria por trabajador de 60 cuentas como mínimo. Durante el desarrollo del teletrabajo el grupo participante contó con el apoyo de un analista técnico que resolvía las inquietudes que surgieran en relación con la disponibilidad y complejidad del insumo asignado y con el apoyo de un analista de sistemas que les colaboró con la solución de los inconvenientes que se presentaron en aspectos relacionados con la conexión de internet y con el funcionamiento de los aplicativos en los que se ejecutó el proceso de recobros.

La prueba piloto se desarrolló con base en recobros de dos de los clientes de Esteban Cobo SAS, la Nueva EPS y Cruz Blanca EPS dado que el tipo de insumo de esas dos entidades contaba con un nivel de complejidad para el que no se requerían solicitudes de apoyo extraordinarias ni especiales.

Con el fin de conocer la percepción de los participantes frente al piloto de teletrabajo desarrollado, se realizó luego de terminada la prueba una encuesta que incluyó entre algunos de sus temas los siguientes:

- Aspectos socio demográficos
- Percepción sobre la experiencia vivida en el piloto

- Dificultades y retos afrontados
- Nivel de comunicación y apoyo con la sede central y compañeros
- Teletrabajo y relación familiar
- Teletrabajo y gastos familiares
- Satisfacción con el teletrabajo y calidad de vida

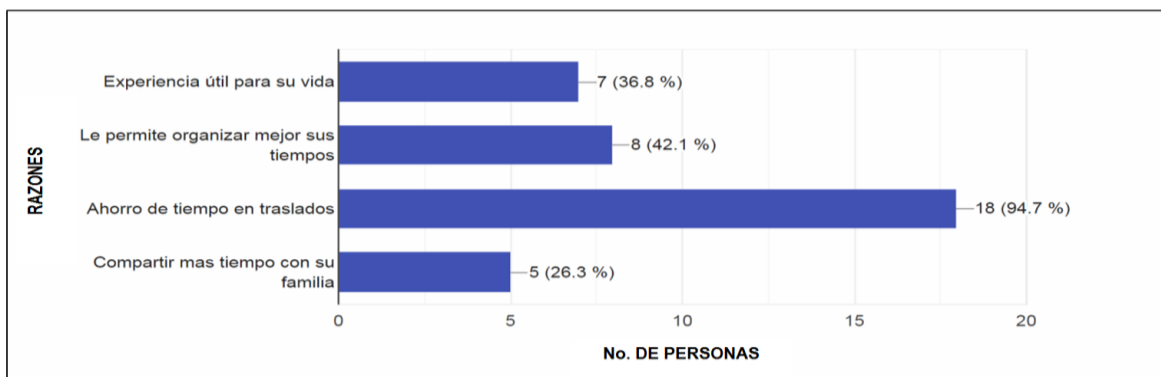
Para mayor profundidad de ABC ver

Anexo VI Encuesta para teletrabajadores

Algunos de los resultados de la aplicación de este instrumento se muestran en las siguientes gráficas:

Grafica 5:

Motivos para postularse a la prueba piloto:

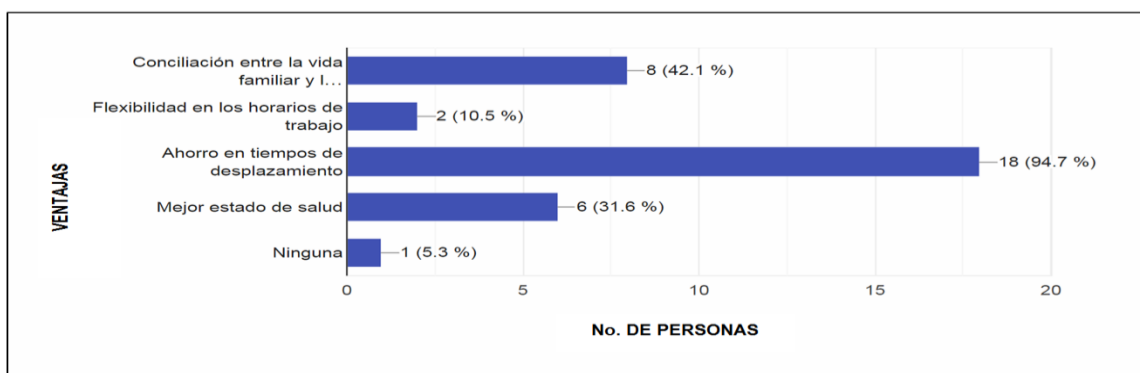


Fuente: ECSAS teletrabajo 2018

Como se observa en la gráfica el motivo principal por el que los trabajadores se inscribieron al piloto tuvo que ver con el ahorro diario en sus tiempos de traslado (casa-trabajo y viceversa) para un 94,7% de las personas y en segundo lugar, la posibilidad de organizar mejor su tiempo para un 42,1% de ellas.

Grafica 6:

Ventajas que consideraron podrían tener al participar en el piloto:

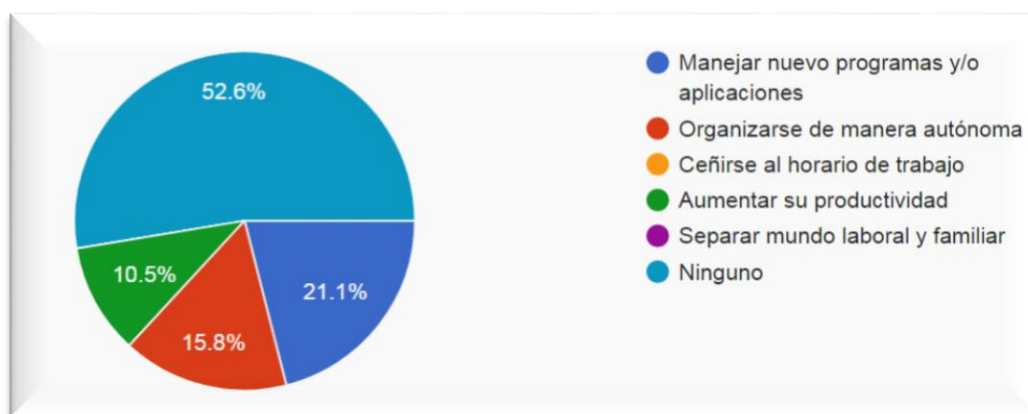


Fuente: ECSAS teletrabajo 2018

En relación con las posibles ventajas que consideraron para acogerse voluntariamente a la prueba piloto, nuevamente la variable del ahorro de tiempos de desplazamiento fue la principal con un 94,7% de las preferencias y le siguió la conciliación entre la vida familiar y laboral con un 42,1% de las personas, tal y como se observa en la gráfica que se muestra a continuación:

Grafica 7:

Retos personales que los llevaron a participar:



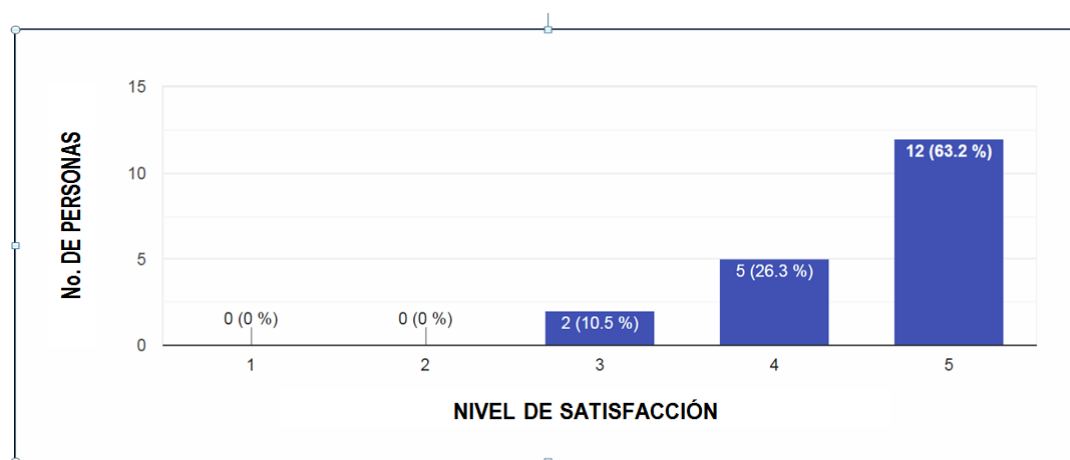
Fuente: ECSAS teletrabajadores 2018

En lo que tiene que ver con los retos personales que los llevaron a participar en el piloto, un 52,6% de las personas no tuvieron un motivo especial y un 21,1% lo vieron como una oportunidad de

manejar nuevos programas y/o aplicaciones tecnológicas. Otro 15,8% consideraron que era una manera de organizarse autónomamente.

Grafica 8:

Satisfacción frente a la prueba piloto:



Fuente: ECSAS teletrabajo 2018

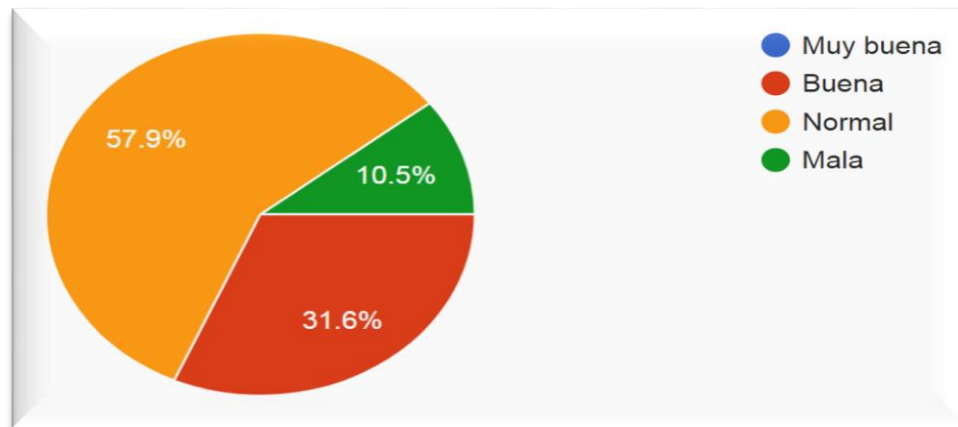
En la gráfica anterior las variables del eje horizontal corresponden a los siguientes conceptos:

1. Nada satisfecho
2. Poco satisfecho
3. Algo satisfecho
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

Según ello, la variable muy satisfecho calificada en la encuesta con el numero 5 representó un 63,2% de los participantes y la de satisfecho calificada con 4 se reflejó en un 26,3%, para un total de satisfacción del 89,5%.

Grafica 9:

Soporte dado por el Analista de Sistemas:



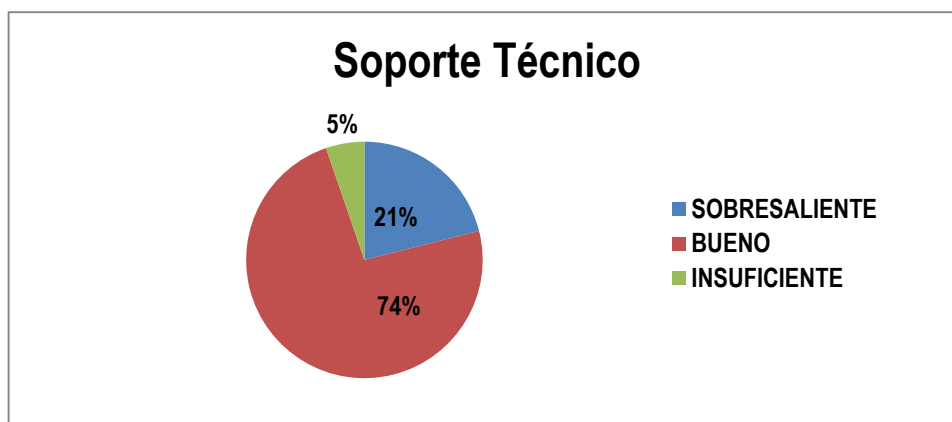
Fuente: ECSAS teletrabajadores 2018

En lo referente al apoyo que recibieron durante el piloto por parte del área de sistemas de la empresa, un 57,9% consideraron que el acompañamiento fue normal y un 31,6% que fue bueno; para un 10,5% el apoyo fue malo.

La evaluación de apoyo malo se debió a que en algunas ocasiones las necesidades de apoyo tecnológico rebasaron la capacidad de atención del analista de sistemas asignado, lo que lo llevó a ser inoportuno y generó un nivel de insatisfacción de algunos teletrabajadores.

Grafica 10:

Soporte dado por el Analista Técnico:

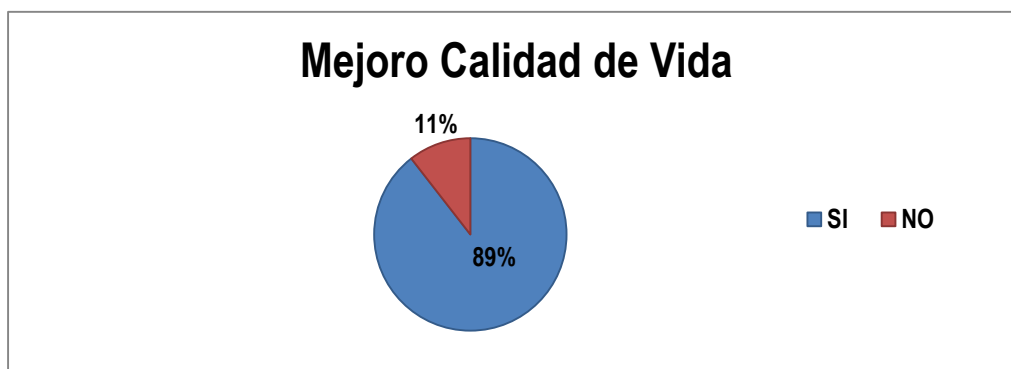


Fuente: ECSAS teletrabajadores 2018

El apoyo del analista técnico fue calificado como bueno por el 74% de los participantes y para el 21% fue sobresaliente; solo un 5% lo considero insuficiente. La razón de esta insatisfacción tuvo que ver con que una persona asignada a esta labor como reemplazo en vacaciones del analista titular de soporte no dio un nivel de apoyo técnico adecuado a los teletrabajadores por lo que fue necesario asignar a esta persona, pero mientras esto se dio generó un nivel de insatisfacción que se refleja en el resultado.

Grafica 11:

Mejora en la Calidad de Vida:

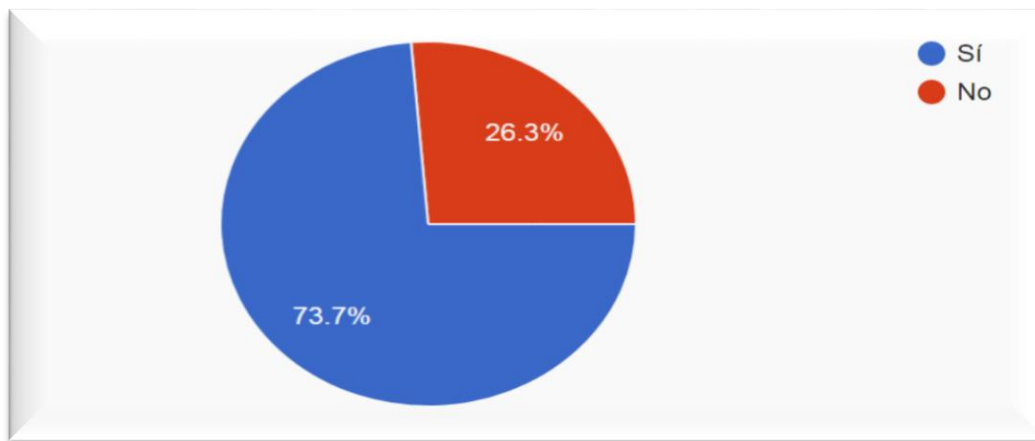


Fuente: ECSAS teletrabajadores 2018

Para un 89% de los participantes la prueba piloto mejoró su calidad de vida y para un 11% no fue así. Las razones que manifestaron los que no vieron cambios en su calidad de vida tienen que ver con que no mejoraron aspectos como sus costos de transporte y su tiempo de interacción con la familia.

Grafica 12:

Mejora en la Salud Personal:

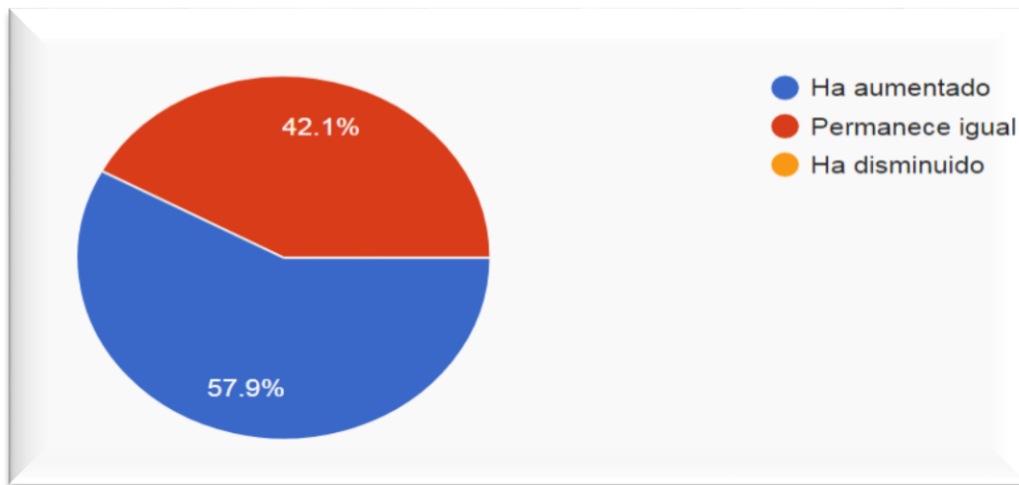


Fuente: ECSAS teletrabajadores 2018

Un 73,7% de los participantes consideró que participar en el piloto mejoró su salud personal y un 26,3% no lo vio de esa manera.

Grafica 13:

Tiempo del que dispone para atender sus compromisos familiares:

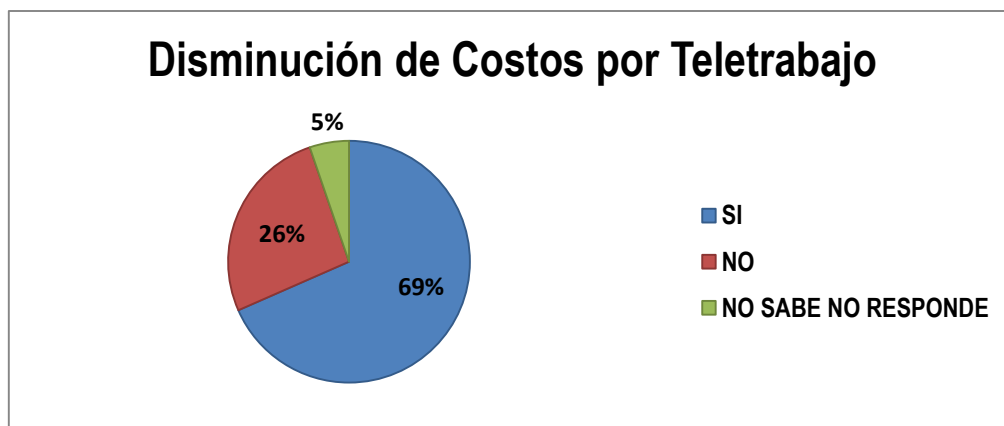


Fuente: ECSAS teletrabajadores 2018

En cuanto al tiempo disponible para su familia, para un 57,9% aumento el tiempo y para un 42,1% permaneció igual.

Grafica 14:

Disminución en sus costos personales:



Fuente: ECSAS teletrabajadores 2018

Según los resultados, los costos disminuyeron para un 69% de los participantes y para un 26% no disminuyeron; para un 5% no sabe no responde.

Adicionalmente a la encuesta y teniendo en cuenta los indicadores definidos en la Planeación General mencionada previamente en este trabajo, se midieron también otros aspectos tales como la productividad, los días tele trabajados mes, el ausentismo y la rotación de personal, cuyos resultados mostramos a continuación:

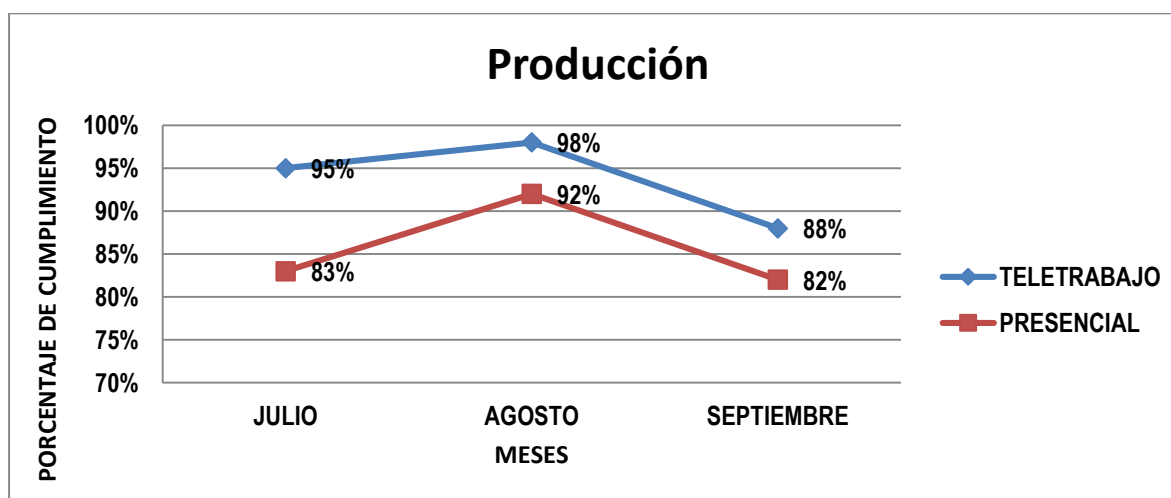
La productividad del equipo de teletrabajadores fue superior en los tres meses de la prueba a la del equipo que trabaja en la empresa y que no hizo parte del piloto.

Dicha productividad se calcula diariamente por trabajador con base en el número de cuentas que tramitó de su paquete individual de 80 recobros asignado para toda la jornada.

El indicador es igual al número de cuentas gestionadas día/ número de cuentas asignadas día.

Grafica 15:

Productividad teletrabajadores vs productividad personal de planta en la empresa

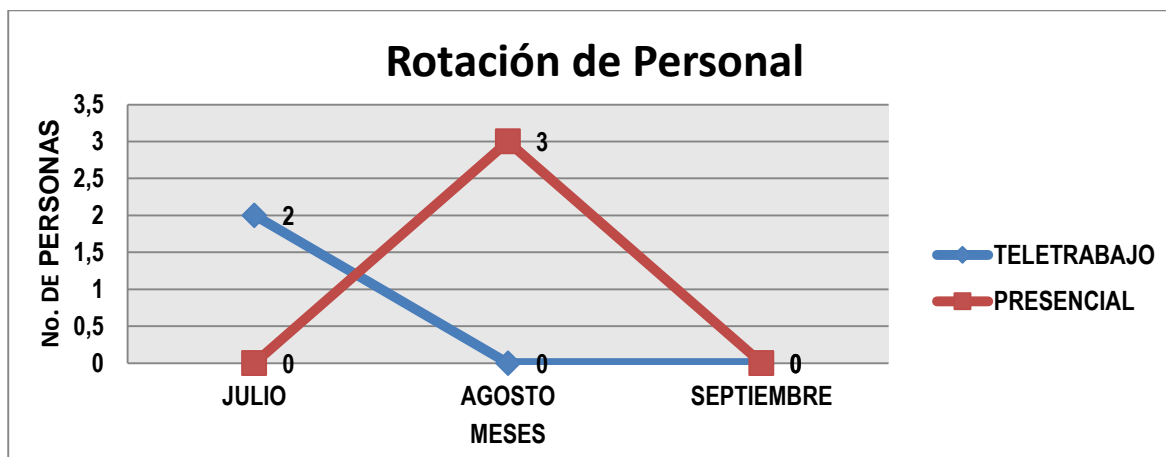


Fuente: ECSAS teletrabajadores 2018

Para el caso de los trabajadores de la empresa la productividad fue de 83% en julio, 92% en agosto y 82% en septiembre, mientras que en la prueba piloto se logró una productividad del 95% en julio, del 98% en agosto y del 88% en septiembre.

Grafica 16

Rotación de personal

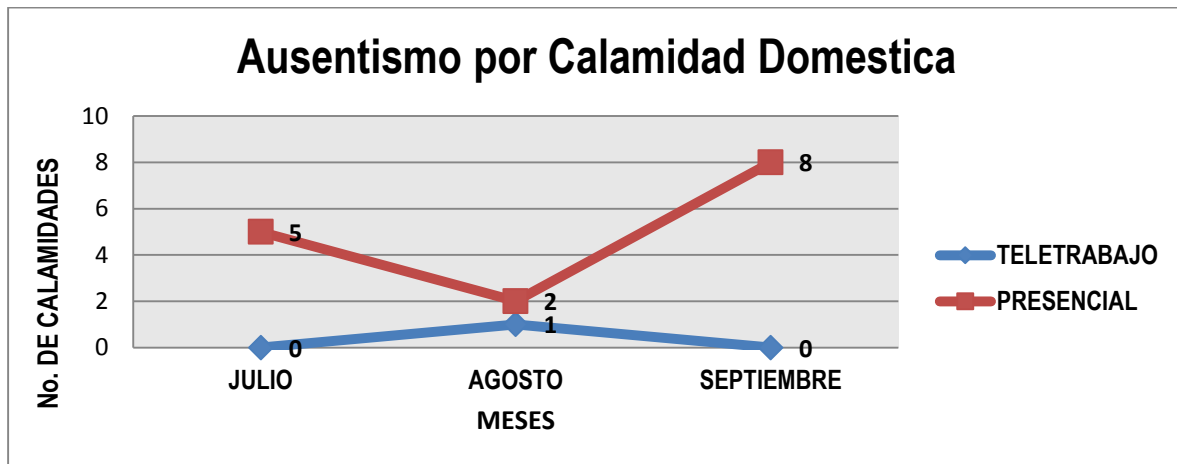


Fuente: ECSAS teletrabajadores 2018

La rotación del personal teletrabajador fue de 2 de personas en el mes de julio respecto de las 21 que comenzaron el proceso de piloto y en los meses de agosto y septiembre el equipo permaneció con el mismo número de personas, mientras que en la sede de la empresa en el mes de julio el equipo no tuvo retiro de personas, en el mes de agosto salieron 3 trabajadores de la empresa y en el mes de septiembre no hubo rotación de personal.

Grafica 17

Ausentismo laboral por calamidad domestica:

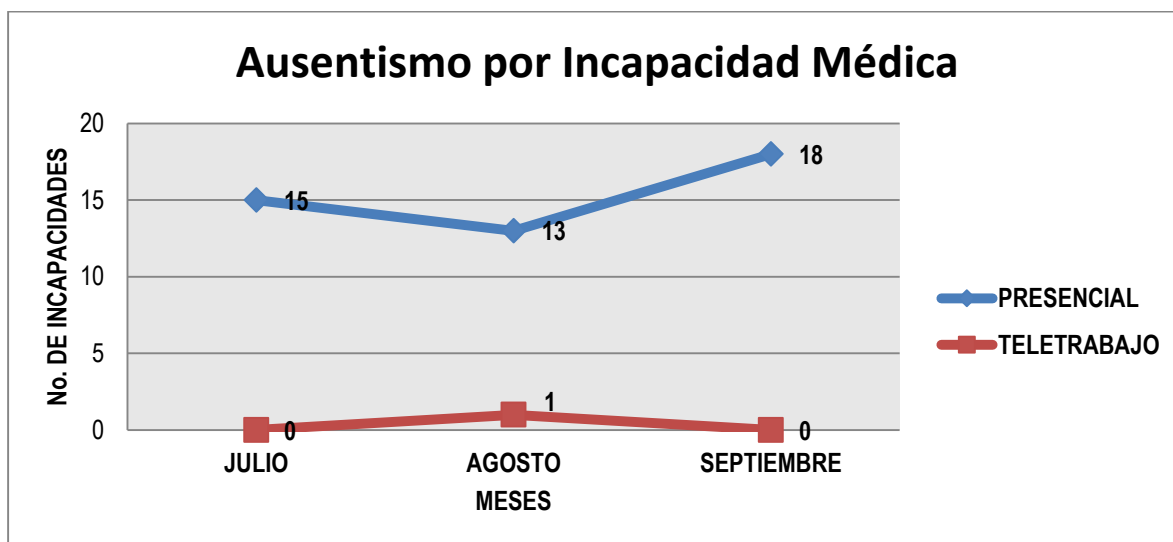


Fuente: ECSAS teletrabajadores 2018

Mientras en el equipo de teletrabajadores solo en el mes de julio un trabajador se ausentó por calamidad doméstica (5,5%), en el equipo de trabajadores que labora en la sede de la empresa 5 trabajadores se ausentaron por la misma causa en julio (8,19%), 2 en agosto (3,1%) y 8 en el mes de septiembre (11,9%).

Grafica 18

Ausentismo laboral por incapacidad médica:

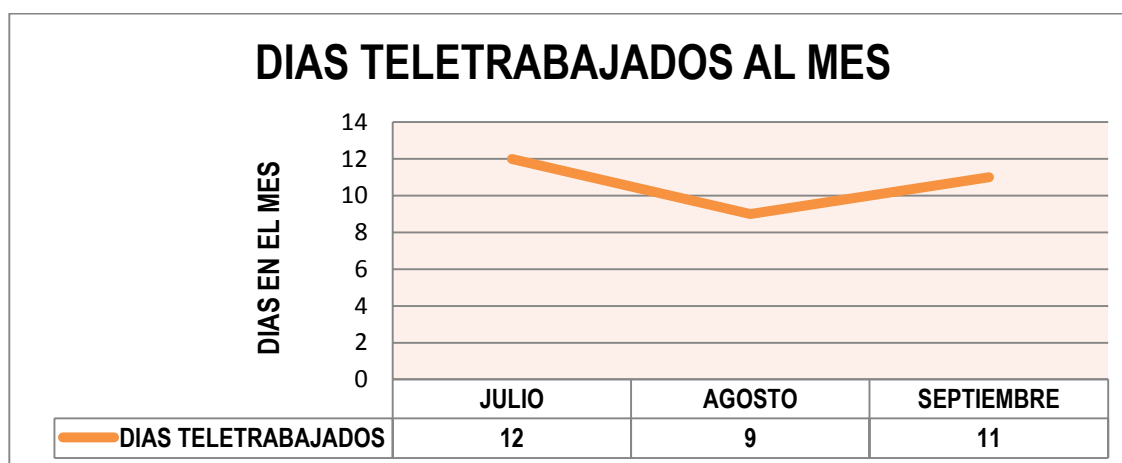


Fuente: ECSAS teletrabajadores 2018

En cuanto al ausentismo por incapacidad médica en el equipo teletrabajo, solo una persona en el mes de julio presentó esta novedad (6,6%) , mientras que en el equipo de trabajadores que labora en la sede 15 personas se ausentaron en el mes de julio por este motivo (24,6%), 13 en el mes de agosto (20,3%) y 18 en el mes de septiembre (26,8%).

Grafica 19

Días Teletrabajados



Fuente: ECSAS teletrabajadores 2018

De un total esperado mes de 12 días teletrabajados, en el mes de julio se teletrabajo todos los días previstos mientras que en el mes de agosto fueron 9 días y en septiembre 11. Esta variación se produjo por decisiones tomadas por la empresa dado el tipo de insumo disponible que no era posible tramitar por teletrabajo.

4.4.2. Discusión prueba piloto

Como se muestra en los resultados presentados previamente, la prueba piloto se desarrolló sin contratiempos en un periodo de tres meses, con un grupo inicial de 21 personas de las que culminaron el proceso 19.

Visto el desarrollo de la prueba desde la óptica de la responsabilidad de la empresa con sus clientes y con el cumplimiento de sus metas, la prueba piloto de teletrabajo fue una alternativa diferente en la que logró mantener sus niveles de productividad y calidad sin afectar los resultados esperados. En los dos primeros meses la productividad de los teletrabajadores fue superior en un 8% en el primer mes al promedio de la alcanzada por los trabajadores de planta de la sede central de la empresa, al lograrse un 95% de producción diaria respecto de lo planeado. En el segundo mes se alcanzó un 98% de la productividad prevista siendo superior en un 11% a la de los trabajadores de la sede principal y en el tercer mes, a pesar de que cayó hasta un 88% de lo esperado siguió siendo un 1% superior a la de los trabajadores de planta.

Cuando se revisa el resultado obtenido en el apoyo que a nivel de tecnología de la información y a nivel técnico especializado brindó la empresa a sus teletrabajadores durante la prueba piloto se observa que el equipo de personas que estaba teletrabajando se sintió respaldado debidamente y que el apoyo brindado les garantizó cumplir con su gestión sin dificultades a resaltar.

Finalmente, cuando se observan los resultados de la percepción de satisfacción de los teletrabajadores respecto de su calidad de vida, se encontró que la mayoría de las personas que participaron en el proceso de la prueba piloto consideró que el teletrabajo les mejoró su calidad de vida, su salud, les disminuyó sus costos personales y les brindó la oportunidad de contar más tiempo para atender sus asuntos familiares.

Estos resultados se confirmaron posteriormente en una reunión llevada a cabo con los teletrabajadores a la que asistió el dueño de la empresa, los directivos y los autores de este trabajo. En dicha reunión las personas manifestaron su satisfacción con la experiencia vivida en la prueba piloto, reiteraron sus opiniones positivas en relación con los cambios en su calidad de vida, invitaron a la empresa a continuar con el proceso de teletrabajo como modelo alternativo y complementario al desarrollado en la sede central y confirmaron su disposición para continuar participando en esa nueva etapa de desarrollo de la empresa.

En lo que tiene que ver con uno de los planteamientos más analizados en la literatura como es el de la disminución de los costos de producción para la empresa, en el caso de Esteban Cobo SAS esto no sucedió debido a que al ser la prueba piloto un proceso temporal, no se suprimieron ni puestos de trabajo, ni equipos de cómputo ni condiciones tecnológicas ni de comunicaciones.

CAPITULO V. CONCLUSIONES

La elaboración del trabajo aplicable sobre la experiencia en una de las empresas como trabajo de grado, generó resultados sobre aspectos personales de los autores del presente, así como crecimiento profesional en el área estudiada y la gerencial en general. Los objetivos establecidos al inicio del trabajo requirieron acudir a niveles teóricos profundos donde se pudieran emitir conceptos e información sobre la empresa intervenida. Por ende, en este capítulo se concretan los análisis finales

sobre los resultados obtenidos. Se exponen las conclusiones sobre el cumplimiento de los objetivos, la metodología aplicada y el procesamiento de los datos para los respectivos resultados.

5.1 Cumplimiento de objetivos:

En el presente trabajo de especialización se formuló un modelo de teletrabajo que permite establecer una guía para optar hacia el teletrabajo como alternativa para reducción de costos en la empresa elegida ECSAS. El modelo formulado requirió analizar previamente los propósitos de la empresa consultada, así como los objetivos del teletrabajo expuestos por el MinTIC y de esta manera trazar una línea transversal que permitiera dilucidar los objetivos entre ambas partes y el del este trabajo. El modelo formulado contiene: (1) Definir las acciones administrativas, los cargos, los requerimientos operacionales y las áreas que se requieren para establecer el modelo de teletrabajo en la empresa ECSAS; (2) Determinar los requerimientos físicos, tecnológicos, humanos y financieros necesarios para desarrollar la prueba piloto de teletrabajo en la empresa ECSAS; (3) Desarrollar una prueba piloto de teletrabajo en la empresa Esteban Cobo SAS con base en las políticas definidas por la alta dirección. (4) Compartir con la alta dirección de la empresa Esteban Cobo SAS el concepto de la consultoría respecto del modelo de teletrabajo evaluado.

Igualmente se especificaron los pasos y requerimientos físicos, humanos y financieros para la formulación y el documento de consecución. Debido a lo anterior se cumplieron a cabalidad el objetivo general y los objetivos específicos que fueron definidos y aprobados en el trabajo de proyecto de grado, en el capítulo de la introducción de este documento.

5.2 Contraste teórico del MinTIC y las características propias de ECSAS:

Según los estudios, el teletrabajo presenta ventajas tanto para las organizaciones como para los trabajadores: maximización del uso de las TIC's, aumento en la productividad de los trabajadores, disminución en costos generales de las empresas, mejoramiento en la calidad de vida de los participantes y disminución en tiempos de traslado. Sin embargo, en lo que se refiere a la experiencia vivida en ECSAS en el desarrollo de su prueba piloto, no se presentó una disminución en los costos

de la empresa, debido a que, al ser una situación temporal, la dirección de la empresa definió mantener las mismas condiciones locativas, de equipos, de recurso humano y de tecnología que venía utilizando antes del piloto, en espera de contar con unos resultados que le permitieran tomar decisiones diferentes.

Tanto teletrabajo y trabajo convencional, se complementan fortaleciendo los procesos de las empresas, abriéndose a opciones que les permitan superar sus propias limitaciones para ser competitivas en el sector en el que se desenvuelvan. El Libro Blanco del MinTIC, es una herramienta imprescindible en las empresas que deseen implementar el teletrabajo, ya que adicional al hecho que reglamenta este modelo, proyecta a las empresas hacia el desarrollo y mejoramiento de sus procesos y calidad de vida de las personas.

A pesar de los logros obtenidos, el esfuerzo que ha venido haciendo el MinTIC por divulgar la metodología que se debe seguir para dicha implementación, aún faltan trabajos que ayuden a cerrar la brecha entre las empresas con condiciones particulares como fue el caso de ECSAS.

Esto permite concluir que el presente trabajo representa un documento que apoya en efecto el camino hacia la implementación en su momento del teletrabajo como una herramienta para disminuir sus costos de operación sin perder de vista la calidad del servicio.

En el desarrollo de la prueba piloto se logró establecer claramente que características propias de la empresa deben ser cuidadas a la hora de desarrollar propiamente el teletrabajo.

En primer lugar, la herramienta tecnológica de comunicación como el Whats App no es significativo para dicho proceso, se requiere de alguna plataforma que brinde formalidad en la interacción y permita las respuestas ágiles y el envío de información de forma privada entre los funcionarios y su jefe directo sin involucrar a los demás actores que confluyen a la vez.

En segunda instancia es importante tener en cuenta que esta alternativa puede no ser útil para todos los tipos de clientes ni para todo el equipo operativo debido a que algunos de estos poseen insumos,

aplicativos y procesos internos que pueden no acoplarse con este modelo, lo cual haría infructuoso el proceso

5.3 Metodología utilizada:

La metodología utilizada en este trabajo fue evidentemente apoyada en la información ofrecida en el Libro Blanco 2017 del MinTIC el cual fue un factor fundamental para que el modelo formulado por parte de la consultoría resultara completo e incluyera todas las variables requeridas para su ejecución fluida. En la integración de dicha bibliografía y la ejecución, fue determinante el apoyo brindado por el ministerio para así no perder la ruta ni desvirtuar ninguna de las etapas propuestas. En consecuencia, se concluye que la metodología utilizada fue 100% aplicable y a su vez permitió el cumplimiento de todos los objetivos del presente trabajo.

La obtención de resultados y la medición de estos fue parte de la metodología determinante para dar respuesta a los teletrabajadores y la alta dirección de ECSAS quien abrió sus puertas a nuestra consultoría.

5.4 Respuesta a la Hipótesis

Respondiendo a la pregunta e hipótesis, se ve con claridad que a través de la prueba no hay un impacto significativo en términos financieros dado que no hubo reducción de nómina, equipos de cómputo ni asignación o recorte de recursos. Lo anterior redunda en el no cumplimiento claro de las expectativas de la alta dirección.

Lo que sí se pudo evidenciar, aunque no se investigó el motivo, es que el indicador de incapacidades y de rotación de personal se redujo durante el tiempo de implementación de la prueba piloto, lo que supone un factor aportante a dicho aspecto el cual queda pendiente por evaluar y determinar específicamente en nuevos trabajos.

5.5 El futuro del teletrabajo en ECSAS:

Si bien no se pudo comprobar la hipótesis, el equipo de trabajadores que participó en el piloto y la alta dirección de ECSAS definirán las políticas de las siguientes etapas para implementar este modelo de teletrabajo a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones. MINTIC, (2012). Libro Blanco. El ABC del Teletrabajo. Versión 3.0. Bogotá. 97 pp.
2. Ballesteros, Fernando, 2007. Teletrabajo y derecho informático en las relaciones de trabajo. Universidad Complutense de Madrid. Multimedios. Madrid. 321 pp.
3. Nelson Oly Ndubisi, Cengiz Kahraman,(2005). Teleworking adoption decision -making processes: Multinational and Malaysian firms comparison, Journal of Enterprise Information Management, Vol. 18 Issue: 2, pp.150-168. En línea: <https://doi.org/10.1108/17410390510579891> [Consulta: 28/06/2018].
4. Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones. MINTIC, (2012). Libro Blanco. El ABC del Teletrabajo. Versión 2.0. Bogotá. 80 pp.
5. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. GTZ. (2009). El modelo de Gestión para el desarrollo sostenible GmbH. Cooperación Técnica Alemana. Capacity Works. Edición en inglés. Eschborn. 291 pp.
6. Haizer, Jay; Render, Barry. 2018. Principios de Administración de Operaciones. Octava edición. Pearson Education. Prentice Hall. 684 pp.
7. Organización Internacional del Trabajo. OIT. 2011). Panorama laboral 2012. América Latina y el Caribe. Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe. Lima. 126 pp.
8. Alex Steffen (ed). 2017. World Changing. A user's manual for the 21st century. Harry Abrams Inc. 596 pp.
9. Ministerio de la Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MINTIC. (2017). Nuevos recursos sobre el libro blanco; el abc del teletrabajo en Colombia. Bogotá. 32 pp.
10. Organización Internacional del Trabajo –OIT. 2017. El teletrabajo. (En línea) Disponible en: http://www.uv.es/selva/guiaempleo/NT_8a.htm [Consulta: 28/06/2018].
11. Ballou, Ronald. 2004. Logística. Administración de la cadena de suministro. Quinta Edición. Pearson, Prentice Hall Education. México D.F. 785 pp.

12. Carro, Roberto; González, Daniel (2008). Estrategia de producción/operaciones en un entorno global. 883 pp.
13. Blanco, L. (2012). El ABC del teletrabajo en Colombia. *Corporación Colombia Digital. Bogotá*
14. Junta directiva Ecsas 2015. Misión de Estaban Cobo SAS. Planeacion estratégica
15. Messenger y Gschwind (2015) conferencia para el XVII Congreso Mundial ILERA, que se desarrolló en Ciudad del Cabo, Sudáfrica.
16. J.M. Nilles Managing Teleworking (1988). Final Report Center for Effective Organizations, University of Southern California, Los Angeles. 456pp
17. Wellman, Salaff, Dimitrova (1995). Studying computer-supported social networks. 347 pp
18. Barry Wellman, Janet Salaff, Dimitrina Dimitrova, Laura Garton, Milena Gulia and Caroline Haythornthwaite (1996). Annual Review of Sociology Vol. 22. 213 pp
19. Baruch & Nicholson (1997). Remote working from the office. 19 pp
20. Crossan & Burton (1993). Profiles of fit for successful telework outcomes. 228pp
21. DeSanctis (1984). Telecommuting and Virtual Offices: Issues and Opportunities. 99p
22. Turbante & Wang, 1995).
23. Bailey & Kurland (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions and Lessons for the Study of Modern Work. 114 pp
24. Craipeau, 2010 Le télétravail: quelle alternative 215 pp
25. Messenger y Gschwind (2015). Determinantes de la aceptación del "mobile learning" como elemento de formación del capital humano en las organizaciones
26. Vittorio Di Martino,(2004).MinTIC, MinTrabajo Colombia, 2012 (Artículo 2, Ley 1221 de 2008);(MinTIC, Min Trabajo Colombia, 2012).; (Hill J., Ferry M., Martinson V., 2003, citando a Dubrin y Barnard, 1993; McCloskey e Igbaria, 1998, Ramsower, 1985.
27. Bailey D., Kurland N. (2002) A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. Journal of Organizational Behavior, 23(4), 333pp
28. Chesley, 2005; Dery et al., 2014; Duxbury et al., 2006; McIntosh, 2001; Green, 2004, 2002; Mahler, 2012; Richardson y Benbunan-Fich, 2011; Towers et al., 2006; Tu et al., 2005; Van Yperen et al., 2014

29. Sentencia de la Corte Constitucional C-351 de 2013 que “declaro la exequibilidad condicionada del Artículo 3°
30. Blanco, L,(2012) Blanco, L. (2012). El ABC del teletrabajo en Colombia. *Corporación Colombia Digital. Bogotá.*

CAPITULO VI.

ANEXOS

6.1 Anexos

6.1.1 Anexo I: Pacto por el teletrabajo



PACTO POR EL TELETRABAJO

El Pacto por el Teletrabajo es un acuerdo de intención que se suscribe entre el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y entidades públicas y organizaciones privadas, con el objetivo de generar un marco de cooperación para impulsar y masificar el teletrabajo en Colombia. Lo anterior, como instrumento para incrementar la productividad en las organizaciones, generar una movilidad más sostenible, fomentar la innovación organizacional, mejorar la calidad de vida de los trabajadores y promover el uso efectivo de las TIC.

Las organizaciones que se vinculen al Pacto por el Teletrabajo recibirán los siguientes beneficios por parte del Ministerio TIC:

- Acceso gratuito al programa nacional de capacitación en Teletrabajo.
- Acompañamiento técnico a su organización en la implementación del modelo de teletrabajo
- Acceso a los talleres y eventos de teletrabajo que se desarrollen durante el año en su ciudad
- Asesoría en el desarrollo de políticas públicas de teletrabajo para Concejos municipales, Alcaldías y Gobernaciones.

De igual manera la organización firmante se compromete a implementar el modelo de teletrabajo en su organización y/o impulsar su masificación en el país.

Suscrito en la ciudad de **Bogotá** a los **5** días del mes de **Marzo** del 2018.



DAVID LUNA SÁNCHEZ
Ministro Tecnologías de la Información y las Comunicaciones



ESTEBAN COBO VASQUEZ
Presidente
ESTEBAN COBO S.A.S.



6.1.2 Anexo II: Política de teletrabajo y Política de selección y contratación:

La empresa Esteban Cobo S.A.S., ha definido y establecido la modalidad de Teletrabajo Suplementario con los objetivos de incrementar la productividad empresarial, mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, promover el uso adecuado de las TICS, y generar una movilidad más sostenible en la ciudad.

Por lo tanto y con el ánimo de cumplir con la normatividad vigente, se establecen los siguientes parámetros relacionados con los criterios de selección del personal que harán parte de la prueba piloto:

- Dentro del proceso de selección de candidatos para Teletrabajadores, se priorizara a las madres o padres cabeza de hogar, a las personas que hagan desplazamientos mayores a 1 hora para llegar al sitio de trabajo, y a quienes cumplan con la productividad y criterios requeridos para el proyecto asignado.
- El teletrabajador debe cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) de la empresa y asistir periódicamente a los programas de promoción y prevención adelantados por la Administradora de Riesgos Laborales.
- La participación del trabajador actual en la Prueba Piloto del Proyecto de Teletrabajo es voluntaria.
- El trabajador que desee aplicar como teletrabajador debe llevar más de 6 meses en la compañía ejerciendo el cargo a teletrabajar.
- No debe tener suspensiones o algún tipo de sanción dentro de su historia laboral en la empresa.
- Debe tener un indicador de ausentismos no superior a 3 días, sin excusa suficiente a consideración a la empresa.

- Debe contar con dominio de herramientas de ofimática básica.
- Debe haber cumplido su meta de productividad mensual en los seis meses anteriores a su designación, en forma ininterrumpida.
- Debe contar con la disponibilidad de un espacio fijo en su domicilio, el cual debe cumplir con los lineamientos establecidos por la ARL.
- El sitio donde desarrollará la prueba piloto de teletrabajo debe tener condiciones ambientales confortables, en cuanto a ruido, temperatura, humedad, ventilación e iluminación, las cuales serán confirmadas por personal experto de la ARL.
- Debe disponer de un computador y un celular Android, ambos con acceso a internet y debe cumplir con las condiciones básicas requeridas para una interconexión electrónica que permita el desarrollo cabal de su trabajo. Estas condiciones las definirá la empresa.
- El sitio donde se desarrollará la actividad de teletrabajo debe contar con la capacidad de carga y con las conexiones eléctricas en función del equipamiento informático a utilizar.
- El sitio también debe contar con condiciones de privacidad y tranquilidad.
- El teletrabajador debe tener autodisciplina, debe ser organizado y con capacidad de autocontrol.
- Debe también tener receptividad y capacidad de escucha.
- Debe tener la capacidad de organizarse con control externo mínimo.
- Debe tener la capacidad de trabajar con un contacto social reducido.

Todos los trabajadores de la empresa deberán tener una conducta responsable y participativa en las acciones de sensibilización que promuevan el cumplimiento de esta política.

6.1.2 Política de selección y contratación

El área de Gestión Humana es la responsable de administrar los procesos de selección y vinculación de los colaboradores que realizarán la prueba piloto del proyecto de Teletrabajo, para garantizar el recurso humano competente, de acuerdo con las necesidades de la Organización.

Estándares de la Política de Selección y Contratación para Teletrabajo

- El Equipo Líder de Teletrabajo definirá los cargos a teletrabajar en la prueba piloto, teniendo en cuenta la viabilidad de los mismos.
- Se realizara un proceso de preselección de candidatos teniendo en cuenta la política de teletrabajo, junto con las observaciones de la Dirección Técnica y Operativa, en coordinación con el área de Gestión Humana.
- Los aspirantes seleccionados para la prueba piloto presentaran la prueba de actitud establecida por la empresa.
- Se adelantará la visita al lugar de residencia de los candidatos seleccionados previo consentimiento y notificación al respectivo trabajador. En la cual se evaluarán por parte de la ARL las condiciones de seguridad y riesgos del puesto de trabajo, de lo cual se expedirá el correspondiente informe, el cual deberá contener las evidencias y soportes del mismo, y en el cual se aprobará el puesto de trabajo o se realizarán las observaciones a las que haya lugar.
- Para las personas que hayan cumplido con los requisitos establecidos en la política de teletrabajo, cuenten con los requisitos técnicos y tengan un espacio de trabajo adecuado según informe de la ARL, se les notificara mediante un oficio su incorporación a la prueba piloto.
- El funcionario firmara el acuerdo de voluntariedad aceptando la incorporación en la modalidad de teletrabajo.
- El funcionario deberá allegar una carta en la cual manifieste la descripción y especificaciones del ancho de la banda de red con la cual cuenta, anexando fotocopia de la última factura, así mismo deberá adjuntar fotocopia del último recibo del servicio de energía. Información que será analizada por la Dirección de Sistemas para determinar si la misma es suficiente para el uso del remoto y/o las correspondientes aplicaciones, o si por el contrario, se requiere de alguna modificación a la misma.

- Los candidatos que aprueben el proceso deberán realizarse el examen médico ocupacional en la IPS contratada por la empresa.
- Se procederá a suscribir el otrosí entre el Teletrabajador y ECSAS, con el cual se formalizara la inclusión del trabajador en la prueba piloto bajo la modalidad de Teletrabajo, en el cual quedará constancia de la voluntariedad y reversibilidad del mismo, bien sea por solicitud del teletrabajador o por necesidades de la empresa, entendidas estas como la asignación de funciones no teletrabajables, la reubicación del funcionario, el bajo desempeño laboral, el incumplimiento de los objetivos y funciones asignadas al teletrabajador, entre otras.
- El área de Gestión Humana deberá notificar a la ARL, los trabajadores que iniciaran a Teletrabajar en el proyecto piloto.
- Se realizara una capacitación al grupo seleccionado para el piloto, sobre el manejo del acceso remoto, política de seguridad informática y demás mecanismos de TIC que serán empleados para el cumplimiento de sus funciones bajo la modalidad de Teletrabajo y en la cual se le indicará al teletrabajador el procedimiento a seguir en caso de requerir algún tipo de soporte técnico.

De igual manera el área de Gestión Humana en compañía de la ARL dictara una capacitación sobre aspectos relacionados con la vida saludable (hábitos) y pausas activas, en aras de que el teletrabajador continúe

6.1.3 Anexo III: Política de productividad, Calidad y Seguridad informática

Objetivo: Controlar y garantizar la adecuada gestión de los recobros, a lo largo de todo el proceso de producción generando un resultado con excelentes índices de eficiencia y eficacia con el más alto porcentaje de calidad, que genere satisfacción del cliente.

De la misma forma se pretende con esto mejorar el rendimiento, como el dominio de los conceptos técnicos y el conocimiento propio del proceso y todas las propiedades ligadas a su utilización, ejecución y resultados.

Por último, el control de la calidad, mejora el ambiente interno, trae ventajas a la organización como son: menos repeticiones, rechazos, reclamaciones y devoluciones, lo que se traduce en costos más bajos y en una productividad más alta.

6.1.3.1 Productividad:

Como estándar base, ECSAS establece una producción mínima para cada proceso de ochenta (80) cuentas diarias, las cuales serán entregadas a cada teletrabajador al inicio de su jornada laboral, para ser realizadas por el trabajador en un tiempo de 8 horas contadas a partir del momento en el que se logue en el sistema.

1. El horario en el que el teletrabajador debe desarrollar su gestión diaria es de 07:00am a 03:00pm.
2. En el proceso de asignación del paquete, el teletrabajador debe realizar una confirmación de recibido, en donde validara que el entregable corresponda y contenga la totalidad de imágenes e información a trabajar, de presentarse inconsistencias se reportara de manera inmediata a soporte técnico para solución o reasignación de paquete.
3. Se establece que el teletrabajador siempre de inicio a su labor, siguiendo un orden del recobro más costoso al de menor valor. Lo anterior con el fin de incluir los mayores valores que representen avance en las cifras.
4. El teletrabajador debe iniciar su análisis y auditoria identificando el procesamiento que tendrá la cuenta en donde se determina la viabilidad del recobro, marcación de pendiente o descarte, liquidación y facturación.
5. En el transcurso del proceso, se pueden encontrar cuentas complejas, o novedades que generen demoras en el procesamiento de las cuentas, para esto el teletrabajador debe establecer contacto con el analista para el reporte de la novedad y solución.

6. Una vez finalizado el trabajo técnico de la producción, el teletrabajador debe verificar y constatar que su labor se refleje en el cierre del paquete y que la información coincida con su análisis y los estados correspondientes que marco en el sistema, para con ello derivar las acciones siguientes. Lo anterior será validado por el analista como aval de cumplimiento.
7. El teletrabajador deberá presentarse en la empresa cada 15 días con el fin de evaluar su proceso de gestión, reunión que le será notificada por correo electrónico, indicándole fecha y hora de la misma.

Asesoría y Soporte Técnico Para el cumplimiento de la actividad realizada por cada teletrabajador ECSAS asignara un Analista, quien será la persona encargada de dar soporte al teletrabajador en cuanto a los aspectos operativos, técnicos y de norma que permitan al teletrabajador evacuar cada una de las cuentas asignadas. Se entiende que dentro del proceso y de acuerdo a la complejidad de cada documento el teletrabajador debe canalizar con el Analista la problemática presentada, para que este dé una respuesta inmediata o determine el tiempo que llevara la solución del caso, el cual no puede superar las 2 horas. Lo anterior para que el revisor pueda hacer el cierre de su producción diaria sin faltantes.

Para esto se utilizaran los siguientes medios:

- Correo electrónico.
- Red social Grupo de Whats App
- Teléfono móvil.

Herramientas De Trabajo

Para el cumplimiento y ejecución del proceso se establecen algunas herramientas de trabajo de uso estricto y necesario, que permitan al teletrabajador no solo rendimiento en la productividad, sino un resultado de calidad ajustado a los requerimientos de norma y políticas internas.

1. Aplicativos para la liquidación de los recobros.

2. Módulos de consulta (Para búsqueda de soportes)
3. Carpeta de Normatividad (Acuerdos, Resoluciones, Leyes, Notas y Circulares Externas)
4. Malla de validación
5. Listado de medicamentos regulados
6. Listado de comparadores administrativos.
7. Tabla de Homólogos.

Para todo lo anterior ECSAS proporcionara las diferentes actualizaciones y capacitaciones a las que haya lugar, que permitan la ejecución del proceso ajustado a los diferentes lineamientos que exige la norma.

6.1.3.2 Auditoría y Control de Calidad:

ECSAS por intermedio de su grupo de Analistas y Supervisores realizara revisión continua al proceso elaborado por cada uno de los teletrabajadores, en cuanto a su metodología, análisis, avance y procesamiento de los diferentes productos entregables como son:

Recobros facturados, Cuentas con marcación de pendiente y Cuentas con marcación de descarte.

Esta auditoría de control se realizara a diario, para que el teletrabajador ejecute las correcciones o ajustes correspondientes sin que con ello se afecte su rendimiento y entrega diaria de producción, esto podrá tener variación en el tiempo de acuerdo a las muestras y volúmenes que se procesen, dependiendo esto de los hallazgos que se encuentren los cuales requieran aumento en la revisión de la muestra.

Ante los hallazgos, resultado de las auditorias que se realicen a cada uno de los teletrabajadores y sus productos, se determinaran las acciones a seguir que van desde la devolución de las cuentas para el adecuado procesamiento hasta la toma de medidas especiales como llamados de atención o sanciones.

6.1.3.3 Política de seguridad informática:

El presente documento es aplicable todos los trabajadores y teletrabajadores de ECSAS, contratistas, practicantes, incluyendo a todo el personal externo que en algún momento cuente con acceso a los recursos informáticos o información de la empresa. Quienes estarán comprometidos con la seguridad de la información de la empresa, por lo cual se debe evitar su divulgación, modificación, hurto o destrucción de manera accidental o maliciosa. La responsabilidad por la seguridad de la información no sólo corresponde al área de Sistemas, sino que es una obligación de cada funcionario.

Condiciones de hardware y software

Internet:	Ancho de Banda: Mínimo 10 Mb
Equipo de Computo:	Procesador: i3, i5, i7, Core 2, AMD Athlon Windows: 7 o 10 de 64 Bits. Framework 3.5 Memoria 4 Gb de RAM
Disco Duro:	Mínimo 500 Gb de almacenamiento Unidad de CD
Teléfono inteligente:	Con plan de datos que garantice su conexión a internet

Asignación y uso de los recursos

- El funcionario debe hacer uso adecuado de los recursos informáticos (PC, programas, correo, etc), para la conexión a la red de la empresa deben contar con antivirus actualizado. El uso para asuntos personales debe ser avalado con base en el riesgo informático de tal labor, el personal de sistemas debe asegurarse que se cumpla esta política. Además, todo el personal deberá informar a sistemas sobre cualquier falla, desperfecto o mal uso del equipo de cómputo, para su adecuado seguimiento.

- El uso de internet queda bajo responsabilidad del teletrabajador, teniendo en cuenta que este no afecte el funcionamiento de los aplicativos requeridos para el desarrollo de las actividades laborales, ni la productividad.
- Para casos en los que el teletrabajador por diferentes razones llegare a requerir un equipo de cómputo de la empresa. Se le proporcionara bajo las políticas internas de la empresa. (Instalación de software no autorizados y uso exclusivo para teletrabajo)

Seguridad de la información

- El teletrabajador debe firmar un acuerdo de confidencialidad, mediante el cual se compromete a guardar estricta reserva frente a la información que le sea entregada o a la que tenga acceso en el desarrollo y ejecución de sus funciones y/o cargo desempeñado.
- Diariamente se realizaran Backups automáticos a la base de datos según los mecanismos establecidos por la empresa, lo que requiere que el teletrabajador mantenga cargada y actualizada la información.
- La instalación de software en los computadores de los teletrabajadores no debe afectar el rendimiento del equipo, los aplicativos instalados, ni poner en riesgo su funcionalidad ni la seguridad de la información.
- Todos los accesos a los aplicativos utilizados en Ecsas para el desarrollo de su actividad, estarán protegidos mediante un mecanismo de usuario y contraseña así como perfiles de usuario.

Formulación de un modelo de teletrabajo para la empresa ECSAS

- Los usuarios deberán abstenerse de divulgar o compartir sus datos de acceso a los programas, cada usuario es responsable de las actividades que se ejecuten a su nombre.
- A todos los equipos se les realizará una revisión de virus por lo menos una vez al mes, que incluye las siguientes actividades:
 - Actualizar su base de firmas de virus (actualización de la lista de amenazas)
 - Búsqueda de virus (análisis del equipo)
 - Eliminación de virus si fue detectado.

Mantenimiento y buen uso de la infraestructura

- El teletrabajador deberá informar al área de sistemas cuando requiera soporte técnico, para que esta dé una respuesta inmediata o determine el tiempo que llevara la solución del caso, dependiendo de su complejidad. Para esto se utilizarán los siguientes medios: correo electrónico, grupo de WhatsApp, Teléfono móvil.
- Todos los equipos deberán presentar las últimas actualizaciones de Windows, parches de seguridad y antivirus instalado, lo cual será responsabilidad del área de sistemas.
- En compañía de la ARL, se verificarán las condiciones eléctricas del lugar de trabajo, para evitar riesgos físicos e informáticos a los teletrabajadores.
- Los servidores principales del área de sistemas de la empresa deberán conectarse a una Ups para evitar la pérdida de información en los equipos por variaciones o fallas de energías.

- Una vez al año se realizara una revisión en la red para detectar desperfectos y dar así mantenimiento a la empresa.
- Periódicamente, por espacio de 4 meses, se realizará una limpieza física a toda la infraestructura del equipo de cómputo por parte del personal de sistema.

6.1.4 Anexo IV Test de Zavic

A continuación usted encontrará una serie de situaciones que le van a sugerir 4 respuestas. Lea cada una de ellas cuidadosamente y anote en la hoja de respuestas en el paréntesis que corresponda un número de la siguiente manera:

El número 4 Cuando la respuesta sea más importante.

El número 3 Cuando le sea importante pero no tanto como la anterior.

El numero 2 Cuando la prefiera menos que las anteriores.

El número 1 Cuando tenga menos importancia.

No deben repetirse los números en una misma situación, siempre será 1,2,3 y 4 según sea su punto de vista. No conteste nada en este cuadernillo hágalo en la hoja de respuestas, no deje ninguna sin contestar.

EJEMPLO:

Me encuentro sentado frente a un vidrio que está sucio, a mí no me gusta esta situación lo que haría es:

- | | |
|--|-----|
| A) Lo limpiaría. | (1) |
| B) Le diría al licenciado que si lo manda limpiar. | (3) |
| C) Le diría a la señora del aseo que lo haga. | (2) |

D) Me guardaría la pena y me quedaría callado. (4)

Como ha visto, es muy sencillo ahora continúe con los siguientes 20.

**POR FAVOR NO REALICE NINGUNA
ANOTACIÓN EN ESTE CUADERNILLO**

1. Si usted tuviera la habilidad y condiciones adecuadas, a que se dedicaría:

- A) A modificar todos los jardines de la ciudad.
- B) A obtener logros por medio de la política.
- C) A prestar dinero a altos intereses.
- D) A cumplir con las obligaciones que su religión le impone.

2. Cuando ve un accidente usted:

- A) Se pone a orar con la persona accidentada
- B) Pide una ambulancia.
- C) Cuida las pertenencias del accidentado.
- D) Trata de detener al culpable.

3. Es usted un maestro de primaria y uno de sus alumnos le ofrece un costoso obsequio con el fin de obtener una mayor calificación usted:

- A) Le dedicaría tiempo extra para nivelarlo.
- B) Lo rechazaría amablemente y lo invitaría a estudiar.
- C) Aceptaría el presente y le daría la calificación deseada por su alumno, porque usted sabe que es inteligente.
- D) Llamaría a sus padres para que paguen clases particulares.

4. Al conducir su automóvil por descuido usted se pasa un alto, el agente de tránsito lo detiene y para permitirle circular nuevamente, le solicita cierta suma de dinero usted.

- A) Arranca su automóvil y deja al agente de tránsito.
 - B) Trata de llegar a un acuerdo encaminado a disminuir la cantidad de dinero.
 - C) Pide le sea levantada la infracción pertinente.
 - D) Amenaza al agente con reportarlo con sus superiores.
5. Prefiere una amistad que:
- A) Sea activo y le guste reparar defectos en su hogar.
 - B) Se interese por ser líder en el sindicato del cual forma parte.
 - C) Asistir con frecuencia a eventos religiosos.
 - D) Le interesa emprender negocios.
6. Si al llegar a su trabajo encuentra en el baño un reloj en el baño usted:
- A) Trataría de encontrar a su dueño.
 - B) Lo reporta a sus superiores y lo entrega,
 - C) No hace ningún comentario y espera a que lo busquen
 - D) Lo deja donde lo encontró.
7. Un buen gobierno debería:
- A) Ayudar a las clases necesitadas.
 - B) Ampliar las zonas turísticas de cinco estrellas.
 - C) Buscar a los mejores líderes de su partido.
 - D) Permitir que la religión sea oficial.
8. Un amigo suyo desea obtener un ascenso dentro de su trabajo, usted le aconseja:
- A) Que sea cumplido y eficiente.
 - B) Que busque cuales son los errores del jefe para que demuestre que él no es perfecto.
 - C) Que prometa una manda a su santo de preferencia.
 - D) Que ofrezca una excelente comida a los dirigentes de la empresa.

9. Si Luis al llegar a su casa observa que le están robando las llantas al automóvil de su vecino:
- A) Llamaría a la policía.
 - B) Llamaría a su vecino
 - C) Pediría a los asaltantes parte del beneficio que obtendrán en el robo, por guardar silencio.
 - E) Mejor no haría nada y se metería a su casa.
10. Un empleado de 60 años que ha sido leal a la empresa durante 28 años, se queja del exceso de trabajo, lo mejor sería:
- A) Pedir un aumento de sueldo.
 - B) Recurrir al sindicato para que éste le ayude.
 - C) Que recurra a su guía espiritual para que le diga cómo se le debe ayudar y su trabajo no se le haga pesado.
 - D) Que solicite una persona para que le ayude.
11. Usted visita a un amigo enfermo y lo mejor sería:
- A) Que lo convenza de acudir al seguro social para que su atención médica no le sea costosa.
 - B) Proponerle su ayuda cuando él tenga que acudir a sus citas médicas.
 - C) Que como todo le ha salido mal últimamente vea a una persona para que le realice una limpia.
 - D) Decirle lo importante que fueron las juntas de vecinos ahora que él estuvo hospitalizado.
12. Al salir de viaje sus vecinos le piden cuidar su casa, durante su ausencia usted:
- A) Les dice que no debido a que se encuentra muy ocupado en esos días.
 - B) Atiende con gusto la petición de sus vecinos.
 - C) A cambio de sus servicios les solicita prestado el automóvil que no utilizarán en su viaje.
 - D) Asiste al módulo de vigilancia local, para que le brinde mayor seguridad.
13. Si encuentra a un niño llorando sólo en una tienda comercial usted:
- A) Lo ayudaría a buscar a su familia en la tienda
 - B) Lo llevaría al área de servicios generales para que ahí espere a que lo ayuden

- C) Pasaría de largo porque usted tiene prisa.
- D) Lo llevaría a su casa pero le cobra a la mamá por el tiempo que usted perdió por andarla buscando.

14. Si usted viviera en provincia y tuviera más entradas de las que necesita que preferiría hacer con el dinero:

- A) Hacerlo producir para ayudar al desarrollo de la industria.
- B) Donar el dinero para la construcción de una iglesia.
- C) Darlo a una sociedad para el beneficio de las familias humildes del poblado
- D) Apoyar ayuda al partido político con el cual simpatiza.

15. Su hijo ha dejado sus estudios por un tiempo:

- A) Le sugiere que vea a los maestros para que les proponga que lo ayuden.
- B) Que haga lo que quiera pues ya está grande.
- C) Que curse nuevamente el año para que pase las materias reprobadas.
- D) Darle apoyo económico y moral para que supere este tropiezo en sus estudios.

16. A qué actividad prefiere dedicarse durante sus vacaciones:

- A) Obtener experiencia en otro negocio que no sea el propio.
- B) Participar en la campaña política de diputados que se va a efectuar en su localidad.
- C) Asistir a un retiro organizado por la iglesia.
- D) Visitar un lugar que no conoce, en compañía de su familia.

17. La familia de pero tiene un hijo drogadicto y es amigo de su hijo desde pequeño, al saberlo usted:

- A) Le pide a su hijo que no lo vuelva a ver.
- B) Le sugiere a su familia que lo lleven a Centros de Integración Juvenil para que lo ayuden.
- C) Si el muchacho ya es drogadicto le pide le obsequie un reloj que tanto le gusta a su hijo para no decírselo a sus padres.

D) Lo lleva a un centro de rehabilitación junto con su hijo para que sienta que lo apoya y no es rechazado.

18. Su esposa le comenta que al terminar de realizar sus actividades cotidianas le queda mucho tiempo libre, usted le sugiere:

- A) Que emplee su tiempo como catequista de la iglesia.
- B) Que venda artículos femeninos.
- C) Que promueva juntas entre los vecinos encaminadas a resolver los problemas de la comunidad.
- D) Que asista con sus hijos a centros recreativos sí fuera posible.

19. Quiere pedir un favor a un conocido, que beneficiará a la empresa para la cual trabaja:

- A) Le explica los motivos y necesidades por las cuales requiere ese favor.
- B) Le pide el favor sin mayor explicación.
- C) Le hace creer que él será el más beneficiado al ofrecerle una retribución.
- D) Le sugiere a su jefe que sea él quien se lo pida y explique la necesidad.

20.Cuál de las siguientes ocupaciones escogería:

- A) Trabajar en forma independiente.
- B) Como encargado del departamento en el cual a usted le gusta.
- C) Dedicarse a estudios de la iglesia.
- D) Trabajador social.

6.1.5 Anexo V Otro si al contrato de trabajo

Entre los suscritos **ESTEBAN COBO VÁSQUEZ**, identificado con **C.C. 16.268.710 de Palmira (Valle)**, quien actúa en nombre y representación Legal de **ESTEBAN COBO S.A.S.** Con **NIT. 830.126.381-4** en adelante **EL EMPLEADOR**; «**NOMBRE_COMPLETO**» identificado(a) con Cedula de Ciudadanía Numero «**IDENTIFICACION**», en adelante **EL TELETRABAJADOR**; se ha convenido de manera libre y espontánea modificar el contrato de trabajo vigente entre ellas de la siguiente manera:

Formulación de un modelo de teletrabajo para la empresa ECSAS

Que **EL TELETRABAJADOR** viene trabajando para la compañía desde la fecha *****, mediante contrato laboral de naturaleza (término indefinido, por obra o labor determinada), desempeñando el cargo de REVISOR DE CUENTAS (O LIQUIDADOR DE CUENTAS), y que debido a las facilidades técnicas del mencionado puesto de trabajo y del estudio previo de cumplimiento de requisitos, ambas partes consideran compatible el desempeño, desarrollo y control del mismo bajo la modalidad del *Teletrabajo Suplementario* alternando sus tareas en la Empresa y en su Domicilio, por lo tanto, acuerdan suscribir libre y voluntariamente el mencionado acuerdo en este Otro Si a su contrato laboral, conservando los estándares contractuales de productividad y calidad, conforme a las siguientes Clausulas sin que ello modifique condiciones contractuales, elementos esenciales y Naturaleza contractual.

CLAUSULA PRIMERA. CONDICIONES GENERALES- EL TELETRABAJADOR desempeñará las funciones inherentes a su puesto de trabajo bajo la modalidad de teletrabajo teniendo en cuenta las siguientes características:

Horario de trabajo:	Lunes a Sábado de 06:00am – 02:00pm
Días de teletrabajo asignado:	
Días de trabajo en la oficina:	
Ubicación del lugar de teletrabajo:	Lugar de domicilio
Dirección del lugar de trabajo:	
Correo electrónico	
Teléfono:	

PARÁGRAFO PRIMERO: EL EMPLEADOR podrá realizar cambios de horario cuando lo estime conveniente. Dichas modificaciones serán informadas a **EL TELETRABAJADOR** por su jefe inmediato como mínimo un (1) día antes, para que **EL TELETRABAJADOR** pueda organizar sus asuntos personales.

PARÁGRAFO SEGUNDO: Si **EL TELETRABAJADOR** tuviera intención de cambiar el lugar donde desempeña su trabajo, deberá comunicarlo a **EL EMPLEADOR** de forma escrita y con una antelación mínima de diez (10) días. En este caso, la compañía se reserva el derecho de evaluar y reconsiderar si la nueva ubicación de **EL TELETRABAJADOR**, reúne las condiciones suficientes de idoneidad para seguir desarrollando sus tareas en la modalidad de teletrabajo.

CLAUSULA SEGUNDA. EQUIPOS Y HERRAMIENTAS. EL TELETRABAJADOR proporcionará y mantendrá los equipos necesarios para el desempeño de su cargo, los cuales son considerados por las partes como necesarios para el correcto desempeño de las funciones del puesto de trabajo de **EL TELETRABAJADOR**. **EL EMPLEADOR** facilitará un apoyo técnico un servicio adecuado de los mismos a través de la línea de asistencia técnica: correo electrónico: sistemas@ecsas.com.co , teléfono: 3008961445.

CLAUSULA TERCERA. Uso de equipos y herramientas. **EL TELETRABAJADOR** se compromete a hacer un uso adecuado del equipo así como de las herramientas que **EL EMPLEADOR** ponga a su disposición y a utilizarlas exclusivamente con los fines laborales definidos por **EL EMPLEADOR**. En caso de uso de los equipos no acorde con la política de seguridad Informática, contemplada en los acuerdos sujetos a este Proyecto de ejecución contractual TELETRABAJO, la responsabilidad por el daño o pérdida de los mismos será trasladada al **TELETRABAJADOR**.

CLAUSULA CUARTA. DURACIÓN. Las partes determinan de común acuerdo que las nuevas condiciones contractuales pactadas en el presente otro si comenzaran a regir a partir del primero (1) de Junio de 2018 y terminarán el Treinta y Uno (31) de Julio de 2018.

CLAUSULA QUINTA. CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD. EL TELETRABAJADOR garantizara la adecuada gestión de los recobros, a lo largo de todo el proceso de producción generando un resultado con excelentes índices de eficiencia y eficacia con el más alto porcentaje de

calidad. Así mismo, **EL TELETRABAJADOR** deja constancia que conoce que el incumplimiento reiterativo de estos indicadores, está considerado como falta grave dentro del Reglamento Interno de Trabajo, y generara la sanción disciplinaria para el caso en concreto.

CLAUSULA SEXTA. PRIVACIDAD- El control de la actividad de **EL TELETRABAJADOR** por parte de **EL EMPLEADOR** se hará a través de medios telefónicos, informáticos o electrónicos. Si por motivos de trabajo fuese necesaria la presencia física de representantes de **EL EMPLEADOR** en el lugar de trabajo de **EL TELETRABAJADOR** y éste fuera su propio domicilio, se hará siempre con previa notificación y consentimiento de éste.

CLAUSULA SEPTIMA. MEDIDAS DE SEGURIDAD Y PREVISIÓN DE RIESGOS EN EL TELETRABAJO- **EL TELETRABAJADOR** autoriza a la ARL y **AL EMPLEADOR** a realizar visitas periódicas a su domicilio que permitan comprobar si el lugar de trabajo es seguro y está libre de riesgos; de igual forma autoriza las visitas de asistencia para actividades de Seguridad y salud en el trabajo. No obstante, **EL TELETRABAJADOR** debe cumplir las condiciones especiales sobre la prevención de riesgos laborales que se encuentran definidas en el Reglamento Interno de Trabajo y hacen parte integral de este Otro Sí.

CLAUSULA OCTAVA. SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN- El acceso a los diferentes entornos y sistemas informáticos de **EL EMPLEADOR** será efectuado siempre y en todo momento bajo el control y la responsabilidad de **EL TELETRABAJADOR**, siguiendo los procedimientos establecidos por **EL EMPLEADOR**, los cuales se encuentran definidos en el Reglamento Interno de Trabajo y hacen parte integral del presente Acuerdo.

CLAUSULA NOVENA. PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES- **EL TELETRABAJADOR** se compromete a respetar la legislación (Ley 1581 de 2012) en materia de protección de datos, y las políticas de privacidad y de seguridad de la información que **EL EMPLEADOR** ha implementado, como también a:

- Utilizar los datos de carácter personal a los que tenga acceso, única y exclusivamente para cumplir con sus obligaciones para con **EL EMPLEADOR**.
- Cumplir con las medidas de seguridad que **EL EMPLEADOR** haya implementado para asegurar la confidencialidad, secreto e integridad de los datos de carácter personal a los que tenga acceso, así como a no ceder en ningún caso a terceras personas los datos de carácter personal a los que tenga acceso, ni tan siquiera a efectos de su conservación.

CLAUSULA DECIMA. PROPIEDAD INTELECTUAL- Los derechos de propiedad intelectual e industrial que se generen en virtud del presente Otro Si, le pertenecen a **EL EMPLEADOR**. **EL TELETRABAJADOR** no tendrá las facultades ni podrá realizar actividad alguna de uso, reproducción, comercialización, comunicación pública o transformación sobre el resultado de sus funciones, ni tendrá derecho a ejercer cualquier otro derecho sin la previa autorización expresa de **EL EMPLEADOR**.

CLAUSULA DÉCIMA PRIMERA. CONFIDENCIALIDAD. **EL TELETRABAJADOR** se compromete a guardar la máxima reserva y confidencialidad sobre las actividades laborales que desarrolle. Se considerará Información Confidencial la información de propiedad de **EL EMPLEADOR** y la información que genere **EL TELETRABAJADOR** en virtud del contrato de trabajo. **EL TELETRABAJADOR** se compromete a no divulgar dicha Información Confidencial, por ningún medio físico o electrónico, así como a no publicarla ni ponerla a disposición de terceros, a no ser que cuente con el consentimiento explícito de **EL EMPLEADOR**.

CLAUSULA DÉCIMA SEGUNDA. DISPOSICIONES FINALES. En la eventualidad de que, por cualquier motivo o circunstancia, fuere necesario abandonar el programa de **TELETRABAJO**, el otro sí al contrato de trabajo quedará, de pleno derecho, automáticamente sin valor legal alguno, regresando las partes contratantes a sus respectivos derechos y obligaciones laborales originalmente pactadas. Este acuerdo se sujeta a las obligaciones establecidas por las partes y en especial en la Ley 1221 de 2008 y el Decreto 884 de 2012.

Para constancia y dar fe de su contenido se firma en **Bogotá** el primer **(01)** día del mes de **Junio** de 2018, quedando un ejemplar en poder de **EL EMPLEADOR**, otro en poder de **EL TELETRABAJADOR**.

ESTEBAN COBO VASQUEZ

Representante Legal

ESTEBAN COBO S.A.S.

NIT. 830.126.381-4

TRABAJADOR

C.C.

6.1.6 Anexo VI: Encuesta para teletrabajadores

1. Género

1. Femenino
2. Masculino

2. Seleccione el rango de edad en el que se encuentra

1. 18-19
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-44
7. 45-49
8. Más de 50

3. ¿Cuál es su último nivel de estudios alcanzados?

1. Primaria
2. Bachillerato
3. Técnico
4. Tecnológico

5. Profesional
6. Especialización
7. Ninguno

4. Selecciona el tiempo de antigüedad en la empresa

1. Menos de un año
2. Más de un año y menos de tres
3. Entre tres y diez años
4. Más de diez años

5. ¿Qué razones lo motivaron para participar en el proyecto de Teletrabajo?

1. Experiencia útil para su vida
2. Le permite organizar mejor sus horarios
3. Ahorro de tiempo en traslados
4. Compartir más tiempo con su familia

6. ¿Cuáles de las siguientes habilidades considera necesarias para desarrollar el Teletrabajo?

1. Comunicación
2. Iniciativa
3. Compromiso
4. Constancia
5. Disciplina
6. Responsabilidad
7. Organización

7. ¿Qué ventajas le ha proporcionado el trabajo desde casa?

1. Conciliación entre la vida familiar y laboral
2. Flexibilidad en los horarios de trabajo
3. Ahorro en tiempos de desplazamiento
4. Mejor estado de salud
5. Ninguna

8. ¿Cuáles de los siguientes aspectos los considera inconvenientes dentro del proceso de Teletrabajo?

1. Pérdida de relación con sus compañeros
2. Adaptación inicial
3. Conexión lenta
4. Menos material que en oficina
5. Ninguno

9. ¿Cuál ha sido el reto que más ha enfrentado durante la prueba piloto?

1. Manejar nuevos programas y/o aplicaciones
2. Organizarse de manera autónoma
3. Ceñirse al horario de trabajo
4. Aumentar su productividad
5. Separar mundo laboral y familiar
6. Ninguno

10. La cantidad de trabajo desarrollado desde que Teletrabaja:

1. Ha disminuido claramente
2. Permanece igual
3. Ha aumentado mucho

11. La calidad de trabajo desarrollado desde que Teletrabaja:

1. Ha disminuido claramente
2. Permanece igual
3. Ha aumentado mucho

12. En la modalidad de teletrabajo usted frecuentemente se comunica y está en colaboración con la oficina

1. A veces
2. Frecuentemente
3. Nunca

13. La facilidad y/o fluidez de la comunicación con la oficina

1. Ha mejorado
2. Permanece igual

3. Ha empeorado

14. Su relación con la Dirección de Proyectos, y responsables de Teletrabajo

1. Ha mejorado
2. Permanece igual
3. Ha empeorado

15. Su relación con sus compañeros de trabajo

1. Ha mejorado
2. Permanece igual
3. Ha empeorado

16. Califique la instalación del equipo de cómputo y conexión con la empresa

1. Muy buena
2. Buena
3. Normal
4. Mala

17. ¿Ha echado de menos algún medio técnico o de infraestructura que afectara al desarrollo de su trabajo? (Fotocopiadora, impresora, teléfono, etc.)

1. Si
2. No

18. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el proyecto de Teletrabajo?

6. Nada satisfecho
7. Poco satisfecho
8. Algo satisfecho
9. Satisfecho
10. Muy satisfecho

19. Su percepción es que, durante la prueba piloto, el tiempo que dispone para hacer frente a sus tareas y responsabilidades familiares

1. Ha aumentado
2. Permanece igual
3. Ha disminuido

20. Su percepción durante las jornadas de Teletrabajo es que su nivel de estrés

1. Ha aumentado
2. Permanece igual
3. Ha disminuido

21. Díganos que nota daría a la asistencia y el apoyo técnico recibido durante las jornadas de Teletrabajo

1. Sobresaliente
2. Suficiente
3. Insuficiente

22. Durante la prueba piloto y, en relación con los que es habitual en una jornada de trabajo en la oficina, la cantidad de trabajo realizado

1. Ha aumentado
2. Permanece igual
3. Ha disminuido

23. Se ha sentido aislado por estar en la modalidad de Teletrabajo

1. Habitualmente
2. A veces
3. Alguna vez
4. Nunca

24. Ha sentido rechazo o resentimiento por parte de otros compañeros

1. Habitualmente
2. A veces
3. Alguna vez
4. Nunca

25. El teletrabajo le ha permitido disminuir algunos gastos personales o en su hogar

1. Si
2. No
3. No sabe no responde

26. ¿El teletrabajo ha mejorado su salud?

1. Si
2. No
3. No sabe no responde

27. ¿Considera que el teletrabajo aporta al mejoramiento de su calidad de vida?

1. Si
2. No
3. No sabe no responde

28. ¿Desea aportar alguna opinión o sugerencia?

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TÍTULO COMPLETO		
FORMULACION DE UN MODELO DE TELETRABAJO PARA LA EMPRESA ESTEBAN COBO SAS ECSAS		
AUTORES		
Apellidos completos	Nombres completos	
GALLO CUBILLOS	ANDREA CATALINA	
DURAN BUENDIA	JAIRO FERNANDO	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO		
Apellidos completos	Nombres completos	
RUEDA CACERES	IVAN MAURICIO	
PROGRAMA ACADÉMICO		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
ALTA GERENCIA	Pregrado	
	Especialización	X
	Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
BOGOTA D.C.	2018	100
PALABRAS CLAVES		
Español	Inglés	
Teletrabajo		
Recobros		
Área Técnica		
Revisores y Analistas Técnicos		
RESUMEN (Máximo 250 palabras)		
<p>La empresa Esteban Cobo SAS está afrontando sobrecostos en su proceso de producción de servicios, en el que tiene un equipo humano involucrado de 120 personas. A través de este trabajo de grado se presenta la formulación de un modelo de teletrabajo como una alternativa posible de solución al problema que afronta la empresa cuyo desarrollo se basa en la metodología que para el efecto tiene el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MinTIC- de Colombia. Las etapas desarrolladas incluyeron el compromiso institucional de la alta dirección, la planeación general del proceso, la autoevaluación de las condiciones con las que contaba la empresa para asumir este tipo de modelo laboral y el desarrollo de una prueba piloto de teletrabajo.</p> <p>El desarrollo de este trabajo mostro que el teletrabajo produjo en los participantes de Esteban Cobo SAS una mejora en su calidad de vida, y una disminución en sus costos personales y para la empresa produjo un aumento de su productividad y no hubo cambios en sus costos de producción.</p>		

**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ –
UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE ESTUDIANTES.**

Los suscritos

ANDREA CATALINA GALLO CUBILLOS con C.C. N°1020746010 y **JAIRÓ FERNANDO DURAN BUENDIA** con C.C. N° 14243485, actuando en calidad de autores del trabajo de grado, que lleva por título **"FORMULACIÓN DE UN MODELO DE TELETRABAJO PARA LA EMPRESA ESTEBAN COBO S.A.S ECSAS"** elaborado para efectos de optar por el título, de **ESPECIALISTAS EN ALTA GERENCIA**, hacemos entrega a **UNIEMPRESARIAL** de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

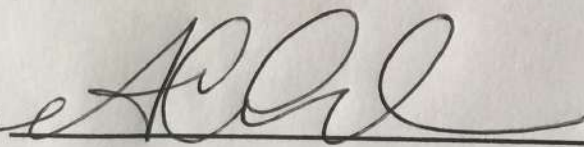
Los autores de la obra, manifestamos de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiremos la responsabilidad, dejando indemne a **UNIEMPRESARIAL** y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá D.C, el año 2.018 del mes Noviembre a los 17 días.

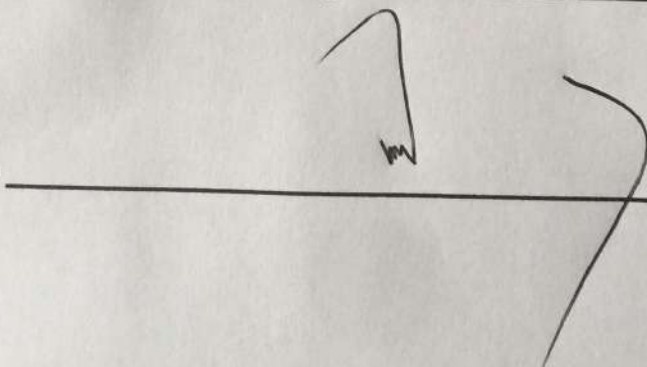
FIRMA

Firma



C.C.1020746010

Firma



C.C.14243485

Bogotá Noviembre 19 de 2018

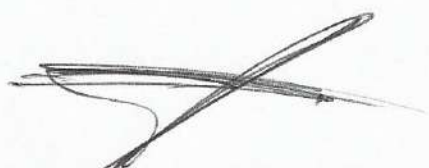
Señores
UNIEMPRESARIAL
Ciudad.

Referencia: Conocimiento de consultoría y uso de marca con fines académicos

Cordial saludo,

Con la presente manifestamos tener conocimiento sobre la consultoría empresarial realizada en nuestra organización por **JAIRO FERNANDO DURAN BUENDIA** con CC. 14.243.485 y **ANDREA CATALINA GALLO CUBILLOS** CC. 1.020.746.010 cuyos resultados serán de gran aporte para nuestra empresa. Por lo anterior autorizamos el uso de nombre de nuestra compañía para ser usado con fines académicos.

Cordialmente,



ESTEBAN COBO VASQUEZ
CC 16.268.710
Representante Legal
ESTEBAN COBO SAS